



# BUDOVÁNÍ ZNAČKY

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Sabina Roubíčková**

*Vedoucí práce:* Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.





# BRAND BUILDING

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Sabina Roubíčková**

*Supervisor:* Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Sabina Roubičková**  
Osobní číslo: **E12000498**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Budování značky**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod.
2. Popis procesu budování značky - vize a mise podniku, teoretické poznatky o značce.
3. Praktická část - analýza identity a pozice značky
  - a) představení společnosti BusLine,
  - b) strategická analýza značky BusLine,
  - c) zhodnocení a návrh opatření k budování žádané identity značky BusLine.
4. Závěr.

Rozsah grafických prací:

dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

AAKER, D. A. Brand Building: budování značky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.

KELLER, K. L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

PŘIBOVÁ, M., L. MINÁŘOVÁ, R. HINDLS a S. HRONOVÁ. Strategické řízení značky: Brand management. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2000. ISBN 80-86119-27-0.

TAYLOR, D. Brand Management: řízení značky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1818-4.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Tomáš Roubiček**

generální ředitel společnosti BusLine a.s.

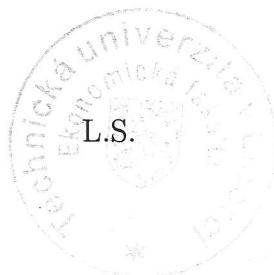
Datum zadání diplomové práce:

**31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**7. května 2015**

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce „Budování značky“ vychází z teoretických poznatků o značce, které jsou popsány v první, teoretické části. Tato část se věnuje jednotlivým náležitostem procesu budování značky a dále tvorbě marketingové strategie a marketingového programu značky. Předmětem druhé části této práce je aplikace veškerých teoretických poznatků o značce do praxe, tedy strategická analýza značky. Pro spolupráci byla vybrána autobusová společnost BusLine a.s. z Libereckého kraje. Analýza se postupně zabývá vizí značky, jejími cíli, positioningem, identitou, hodnotou a prvky značky ve snaze kriticky zhodnotit současný stav značky a navrhnout opatření, jejichž cílem bude dosažení požadované identity značky. Pro doplnění informací o současném postavení značky bylo provedeno dotazníkové šetření na téma vnímaná kvalita značky BusLine obchodními partnery. Cílem práce je analyzovat značku BusLine a zjistit, zda se společnosti BusLine a.s. daří naplňovat její principy a hodnoty při každodenní činnosti.

## **Klíčová slova**

Značka, Budování značky, Strategická analýza značky, Vize značky, Cíle značky, Positioning značky, Hodnota značky, Prvky značky.

## **Annotation**

The Diploma thesis “Brand Building” is based on the theoretical findings about the brand which are depicted in the first, theoretical part. This part is devoted to the individual requirements of the process of brand building and also to the creation of the marketing strategy and the marketing program of a brand. The subject of the second part of this thesis is the application of all theoretical findings about the brand in practice - that is the strategic analysis of the brand. For the cooperation, the bus company BusLine a.s. from the Liberec region has been chosen. The analysis looks gradually into the vision of the brand, its aims, positioning, identity, value and elements of the brand, trying to evaluate critically the current state of the brand and suggest the measures, the goal of which will be the achievement of the desired identity of the brand. For the completion of information about the current position of the brand, a questionnaire survey about the perception of the quality of the BusLine brand by its business partners was carried out. The aim of this thesis is to analyze the BusLine brand and to find out, if the company BusLine succeeds in fulfilling its principles and values during its daily operation.

## **Key words**

Brand, Brand building, Strategic brand analysis, Vision, Brand objectives, Brand positioning, Brand equity, Brand elements.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Vendule Macháčkové, Ph.D. za odborné vedení při vypracovávání této práce a také za její pozitivní přístup, který mě velice motivoval. Dále bych chtěla poděkovat mým rodičům a přátelům za jejich trpělivost, vstřícnost a psychickou podporu. V neposlední řadě patří mé díky i společnosti BusLine a.s. za poskytnutí interních materiálů.



# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>12</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Vize a mise podniku.....</b>	<b>15</b>
1.1 Vize.....	15
1.2 Mise .....	16
1.3 Cíle .....	17
<b>2. Teoretické poznatky o značce .....</b>	<b>18</b>
2.1 Definice značky .....	18
2.2 Důležitost značky .....	19
2.3 Rozdělení značek.....	20
<b>3. Budování značky.....</b>	<b>22</b>
3.1 Budování silné značky.....	22
3.1.1 Identita značky.....	23
3.1.2 Význam značky .....	26
3.1.3 Reakce na značku .....	26
3.1.4 Vztah ke značce .....	27
3.2 Řízení značky .....	28
3.2.1 Positioning značky.....	28
3.2.2 Hodnota značky .....	30
3.3 Expanze značky na nový trh.....	31
3.3.1 Průzkum trhu .....	32
3.3.2 Nová pravidelná zahraniční linka .....	32
<b>4. Tvorba marketingové strategie .....</b>	<b>34</b>
4.1 Analýza vnitřního prostředí .....	34
4.2 Analýza vnějšího prostředí .....	35
4.2.1 Mikroprostředí .....	35
4.2.2 Makroprostředí .....	37

4.3 SWOT analýza.....	38
<b>5. Marketingový program značky .....</b>	<b>40</b>
5.1 Ztvárnění značky .....	40
5.1.1 Kritéria výběru prvků značky .....	41
5.1.2 Hlavní prvky značky .....	42
5.2 Aktivita na podporu značky .....	45
5.2.1 Reklama .....	46
5.2.2 Marketing událostí a sponzorství.....	46
5.2.3 Public relations .....	47
<b>6. Metodika praktické části .....</b>	<b>48</b>
6.1 Dotazníkové šetření .....	48
6.1.1 Teoretická východiska.....	49
6.1.2 Koncepce dotazníku .....	50
6.1.3 Profil a výběr respondentů.....	50
6.1.4 Validita a spolehlivost výzkumu .....	51
6.1.5 Omezení platnosti výzkumu .....	52
<b>7. Představení společnosti BusLine a.s. ....</b>	<b>53</b>
7.1 O společnosti .....	53
7.2 Principy a hodnoty společnosti.....	54
7.3 SWOT analýza.....	55
7.3.1 Silné stránky .....	56
7.3.2 Slabé stránky .....	57
7.3.3 Příležitosti.....	57
7.3.4 Hrozby .....	58
<b>8. Strategická analýza značky BusLine .....</b>	<b>60</b>
8.1 Vize značky .....	60
8.2 Cíle značky BusLine.....	61
8.2 Positioning značky BusLine .....	62
8.3 Identita značky BusLine .....	65
8.4 Hodnota značky BusLine.....	67

8.5 Prvky značky BusLine.....	68
8.5.1 Název značky.....	68
8.5.2 Logo.....	69
8.5.3 Slogan.....	70
<b>9. Vnímání kvality značky BusLine obchodními partnery .....</b>	<b>71</b>
9.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	71
9.1.1 Vyhledávaný dopravce .....	72
9.1.2 Spolehlivý dopravce .....	74
9.1.3 Bezpečný dopravce.....	76
9.1.4 Profesionální dopravce .....	77
9.1.5 Cenová politika společnosti BusLine a.s. ....	81
9.2 Marketingová komunikace na podporu pozitivního vnímání značky .....	83
<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>92</b>

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Tvorba podnikových cílů .....	17
Obrázek 2: Identita značky .....	23
Obrázek 3: Porterův model pěti sil .....	36
Obrázek 4: PESTLE analýza .....	37
Obrázek 5: SWOT analýza .....	38
Obrázek 6: Principy a hodnoty BusLine a.s. ....	54
Obrázek 7: Logo ČSAD Semily, a.s. ....	66
Obrázek 8: Logo BusLine a.s. ....	66
Obrázek 9: Různá barevná provedení loga .....	69
Obrázek 10: Jak postupujete při objednávce nové přepravy? .....	72
Obrázek 11: Jak vnímáte značku BusLine? .....	73
Obrázek 12: Jaký je podle Vás význam značky BusLine? .....	74
Obrázek 13: BusLine a.s. je spolehlivý dopravce .....	75
Obrázek 14: Smluvní podmínky přepravy jsou vždy splněny na 100% .....	76
Obrázek 15: Autobusy společnosti BusLine a.s. jsou bezpečné .....	77
Obrázek 16: Řidiči BusLine a.s. odvádí kvalitní práci a chovají se profesionálně .....	78
Obrázek 17: Jsem spokojený s kvalitou a čistotou autobusů .....	78
Obrázek 18: Se službami společnosti BusLine a.s. jsem vždy spokojený .....	79
Obrázek 19: Jsem spokojený s kvalitou komunikace při objednávání přepravy .....	80
Obrázek 20: Jsem spokojený s kvalitou komunikace se společností BusLine a.s. při závěrečné fakturaci přepravy .....	81
Obrázek 21: U společnosti BusLine a.s. si musím připlatit za kvalitu .....	82
Obrázek 22: Přepravy od společnosti BusLine a.s. jsou cenově výhodné .....	83

# Úvod

Značky jsou fenoménem současnosti a jejich význam daleko přesahuje pouhou snahu výrobce odlišit se od konkurenčního produktu či služby. Značky se v průběhu posledních desetiletí staly symbolem kvality a hodnot, které svým ztvárněním reprezentují. Mimo jiné se jim podařilo získat i nemalou kontrolu nad spotřebitelským chováním řady lidí. Cílem značek je napomáhat v komunikaci se spotřebiteli a pozitivně tak působit na jejich rozhodnutí o samotném nákupu. Vzhledem k této skutečnosti je dnes téměř povinností vrcholových manažerů značky řídit a budovat jim požadovanou identitu v závislosti na vizi, misi a cílech podniku.

Budování silné značky je dlouhodobý proces, který podléhá jak teoretickým konvencím, tak individuálním a jedinečným nápadům, které se zrodí v každé konkrétní společnosti. Jediný správný postup k vybudování silné značky rozhodně neexistuje, nicméně lze předpokládat, že vytvoření strategie budování značky v souladu s teoretickými poznatky maximalizuje její úspěšnost.

Cílem této diplomové práce je analyzovat značku BusLine a zjistit, zda se společnost BusLine a.s. daří naplňovat její principy a hodnoty při každodenní činnosti. V případě zjištění nedostatků budou navržena opatření, která povedou k budování žádané identity této konkrétní značky.

Tato práce bude rozdělena na dvě části. V první, teoretické části se budeme zabývat jednotlivými náležitostmi procesu budování značky a dále tvorbou marketingové strategie a marketingového programu značky. Předmětem druhé části bude potom aplikace veškerých teoretických poznatků o značce do praxe, tedy strategická analýza značky. Strategickou analýzu značky provedeme na příkladu společnosti BusLine a.s., která patří mezi nejvýznamnější autobusové dopravce v Libereckém kraji, potažmo v celé České republice.

Analýza se bude postupně zabývat vizí značky, jejími cíli, positioningem, identitou, hodnotou a prvky značky ve snaze kriticky zhodnotit současný stav značky.

Prostředkem pro zjištění objektivních informací o hodnotě značky, bude dotazníkové šetření na téma vnímání kvality značky BusLine obchodními partnery. Výsledky tohoto šetření, stejně jako případné marketingové aktivity na podporu identity značky budou prezentovány v samostatné kapitole.

# 1. Vize a mise podniku

Charakterizovat vizi a misi je klíčovým tématem pro každý podnik. Stručná a jasná formulace totiž zaručuje to, že vrcholový management i řadoví zaměstnanci mají jasnou (a hlavně stejnou) představu o směru, kterým se firma ubírá, a jaké cíle sleduje. Konkretizace cílů je důležitá především pro další rozvoj firmy. V následující kapitole bude nejprve blíže definována vize a mise podniku a následně bude i vysvětlena podstata dílčích cílů jako prostředku pro dosažení požadovaného obrazu společnosti.

## 1.1 Vize

Vize představuje „soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy“ (Jakubíková, 2008, s. 20). Měla by být tak jasná, aby ji všichni pochopili, realistická, lehce komunikovatelná a samozřejmě i inspirativní (Progressive Consulting, 2014). Zamazalová (2009) navíc klade důraz na její zvláštnost a jedinečnost a jako příklad uvádí vizi Tomáše Bati „Obujeme celý svět“ nebo vizi Sama Waltona „Vybudovat v každém menším městě USA obchodní dům“.

Pokud bychom měli shrnout předešlé poznatky, tak každá správná vize by měla odpovídat na otázku „Jak bude podnik vypadat v budoucnosti?“ a plnit následující tři základní cíle (Jakubíková, 2008, s. 20):

- Vyjasnit obecný směr;
- Motivovat lidi k vykročení správným směrem;

- Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

## 1.2 Mise

Mise neboli poslání „vyjadřuje a zdůvodňuje smysl existence podniku“ (Zamazalová, 2009, s. 107). Poslání firmy ale neurčuje pouze smysl existence, ale i vztah k ostatním subjektům trhu, normy chování celé organizace a dlouhodobě uznávané hodnoty firmy (Jakubíková, 2008, s. 21). Poslání je definováno především pro potřeby zákazníka, proto se v něm většinou dozvíme, jak chce být firma vnímána právě touto cílovou skupinou. Nicméně čerpat z něj mohou samozřejmě i zaměstnanci firmy a obchodní partneři (Zamazalová, 2009).

Pro správné určení mise je nezbytné vzít v potaz následující informace (Jakubíková, 2008, s. 22):

- Historii firmy;
- Současné preference vlastníků;
- Faktory vnějšího prostředí;
- Zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání;
- Vymezení účelu existence firmy při využití jejích schopností.

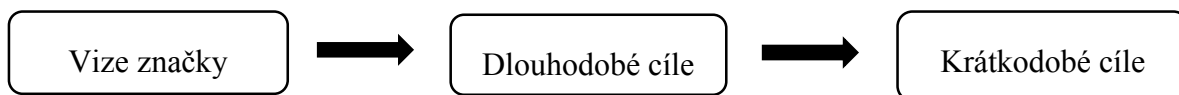
Jak vyplývá z výše uvedených bodů, je důležité soustředit se na podnik jako na celek a vnímat ho v kontextu jeho podnikatelského prostředí. Formulace poslání by potom neměla být příliš široká ani naopak strohá a nic neříkající, ale výstižná a realistická. Dále by měla být vrcholovým managementem rozpracována do dílčích cílů (Jakubíková, 2008).



## 1.3 Cíle

Jak již bylo řečeno, aby se firma mohla věnovat svému poslání, obvykle jej člení na několik dílčích cílů. Tyto dílčí cíle představují žádoucí stav, kterého má být v budoucnosti dosaženo. Na rozdíl od poslání jsou cíle měřitelné, a tudíž je jejich stanovování pro firmy podstatné především v oblastech rentability, produktivity a tržního postavení (Zamazalová, 2009).

Cíle firmy by měly být v souladu s vizí značky a měly by z ní vycházet, jak je patrné z následujícího obrázku.



*Obrázek 1: Tvorba podnikových cílů*

Zdroj: vlastní zpracování dle De Chernatony (2009)

Cíle by se měly stanovovat vždy pečlivě s ohledem na konkrétní firmu. Jinými slovy, měly by se definovat pro oblasti, které se v rámci analýz mikroprostředí a makroprostředí ukázaly jako klíčové (Zamazalová, 2009). Pro sestavení cílů existuje celá řada doporučení, nicméně celosvětově rozšířený je takzvaný princip SMART (Sitárová, 2007). Dle tohoto souhrnu pravidel by cíle měly být specifické (specific), měřitelné (measurable), akceptovatelné (aligned), reálné (realistic) a ohraničené v čase (timed). Síla principu SMART spočívá především v tom, že cíle jsou popisovány jako požadovaný výsledek, kterému všichni rozumí a dovedou si ho představit (Katz, 2011).

## **2. Teoretické poznatky o značce**

Značka slouží od nepaměti k označení výrobků a k získání konkurenční výhody na trhu. První obchodní značky se objevovaly již ve starověku na kamenických výrobcích a keramice. Později se k nim ve středověku přidaly i značky knihtiskařů a cechovních spolků. Rozmach v používání značek nastal na přelomu 19. a 20. století, především kvůli radikálním proměnám společnosti. Jako příklad těchto celospolečenských změn můžeme uvést zlepšení infrastruktury, které přispělo ke zjednodušení distribuce výrobků. Dalším katalyzátorem bylo zmenšení balení, které napomohlo identifikaci se značkou výrobce a také lepšímu transportu zboží. Keller (2007) dále zdůrazňuje i rozvoj reklamy a nejruznějších masových reklamních kampaní, které výrazně ovlivnily podobu současných značek.

V první části této kapitoly se nejprve blíže zaměříme na definice značky z pohledu různých vědních disciplín. Dále vysvětlíme důležitost značky v globalizovaném světě, a to jak z úhlu pohledu spotřebitele, tak i výrobce. V neposlední řadě se tato sekce zaměří na problematiku dělení značek do nejruznějších subsystémů a vysvětlí důvody, které k tomu vedou.

### **2.1 Definice značky**

Jako každý pojem je nutno i značku nejprve přesně definovat. Za obecnou marketingovou definici značky je považováno jméno, termín, označení, symbol, design nebo kombinace všech těchto prvků, které slouží k identifikaci výrobku či služby nebo také k odlišení od konkurence (American Marketing Association, 2013). Významný marketingový odborník David Ogilvy k těmto základním atributům ještě doplňuje historii produktu, jeho reputaci, způsob propagace a v neposlední řadě klade velký důraz i na vlastní zkušenosti

kupujících (SyNext, 2008). Značka tedy představuje určitou záruku kvality a věrohodnosti a zároveň je i ukazatelem, podle kterého se spotřebitelé mohou v tržním prostředí orientovat (Business Dictionary, 2014).

Nicméně, jak již bylo naznačeno, značku je možné definovat nejen z pohledu marketingu, ale i z pohledu jiných vědních oborů. V právnické definici je značkou míněn symbol, který odlišuje produkt určitého výrobce, potvrzuje jeho původ a platí bez časového omezení (Příbová a kol., 2000). Jinými slovy, právní pojetí značky se navíc věnuje otázce vlastnictví a klade velký důraz na ochranu výrobku proti jakýmkoliv formám napodobování (Keller, 2007).

V neposlední řadě lze značku charakterizovat i z finančního hlediska. Pokud je značka dostatečně silná a dokáže na trhu zaujmout velké množství spotřebitelů, může tak ovlivnit jejich spotřební chování ve svůj prospěch. V tomto případě se jedná o finanční hodnotu značky (Příbová a kol., 2000).

## **2.2 Důležitost značky**

Kdyby značky nebyly podstatnou součástí výrobků či služeb, tak by neexistovaly. Někteří autoři se dokonce domnívají, že značky pomáhají firmám zvládnout hospodářsky nejistá období, protože jsou založeny na dlouhodobém a pečlivě budované vztahu se zákazníky (Schultz a De Chernatony, 2002).

Podle Kellera (2007) je značka důležitá jak pro spotřebitele, tak pro firmy hned z několika důvodů. Pokud začneme u spotřebitele, ten může v první řadě dle konkrétní značky identifikovat zdroj výrobku a v případě jakýchkoli závad se může domáhat svých práv přímo

u výrobce či poskytovatele služby, což radikálně snižuje rizika spojená s nákupem. Značka může z hlediska spotřebitele dále sloužit jako garant kvality a vlastností produktu. Dále spotřebitel určitě ocení i fakt, že značka snižuje náklady spojené s pořízením produktu, protože mu zkrátí proces rozhodování před samotným nákupem.

Naopak pro výrobce značka znamená prostředek identifikace a legální ochrany jedinečných vlastností produktu. V českém právním prostředí je možné například jméno značky chránit registrovanou ochrannou známkou, použité technologické postupy lze pak chránit patenty a obaly výrobků autorským právem (Úřad průmyslového vlastnictví, 2013). Pokud se firma rozhodne investovat do ochrany značky, může se tato investice stát v budoucnu zdrojem vysoké finanční návratnosti. Příkladem může být fakt, že až 70% nehmotného majetku firem specializujících se na spotřební zboží, může být tvořeno právě pouze značkou (Keller, 2007).

## **2.3 Rozdělení značek**

Ještě v nedávné minulosti značky reprezentovaly jeden konkrétní výrobek nebo službu, ale to v současnosti již neplatí. Trhy jsou rozdělené do velkého množství spotřebitelských skupin, kterým obvykle nestačí pouze jedna identita výrobku, ale požadují komplexní služby. V závislosti na tomto trendu vznikly různé systémy značek, které firmám usnadňují především pohyb na trhu a zákazníkům orientaci v nespočtu výrobků.

Výborným vzorem pro vytvoření systému značky je například společnost Hewlett-Packard, která byla nucena rozšířit portfolio o nejednu řadu výrobků, aby maximálně uspokojila své zákazníky. Platí, že k jednotlivým značkám v systému je nutné přistupovat individuálně, ale zároveň je nutné je vnímat v kontextu určité hierarchie, kterou detailněji popsal David A. Aaker (2003):

- Podle jeho názoru, je na pomyslném vrcholu ***značka korporace neboli firemní značka***, která představuje všechny nabízené produkty a služby, včetně zaměstnanců, programů, systémů, hodnot a kultury.
- Dále se rozlišuje ***značka řady***, která reprezentuje jednotlivé třídy výrobků. V případě HP je příkladem značky řady HP Jet.
- Další úrovní je ***značka výrobní linie***, která dává označení specifickým výrobkům v rámci řady. V rámci HP Jet to mohou být tiskárny LaserJet, DeskJet, DesignJet atd.
- Za nejnižší úroveň značky je považováno ***odlišení označením funkcí, komponent nebo služeb***, které jsou spojeny s produktem.

Dalším možným klíčem pro rozdělení značek do určitého systému, je jejich rozlišení podle vlastnictví a příslušnosti na výrobní, vlastní a druhové (De Pelsmacker a kol., 2007).

- ***Výrobní značky*** jsou, jak již název napovídá, vytvářeny samotnými výrobci a zahrnují i komplexní marketingovou strategii týkající se ceny, distribuce a komunikace. Výrobní značkou je například společnost Škoda Auto.
- Dalším typem jsou ***vlastní značky***, které jsou tvořeny a „vlastněny“ maloobchodníky či velkoobchodníky. Tento typ značek nemá žádnou vazbu na předchozí skupinu značek a slouží pouze pro zlepšení pozice prodejců na trhu a snížení závislosti obchodníků na výrobcích. Obecně se dá konstatovat, že zboží s vlastní značkou obchodníka je levnější a může představovat hrozbu pro dobře zavedené výrobní značky. Příkladem je například značka Clever obchodního řetězce Billa.
- ***Druhové značky*** označují určitou kategorii zboží a v reálu ani nejsou skutečnými značkami. Příkladem jsou farmaceutické výrobky, u kterých je druhová značka obvykle zavedena po vypršení ochranné právní lhůty.

Závěrem lze konstatovat, že výhodou vytváření nejrozličnějších systémů značek je možnost komplexního pokrytí poptávky na trhu a samozřejmě vzájemná pomoc mezi jednotlivými kategoriemi značek.

### **3. Budování značky**

„Každá společnost je ve skutečnosti značkou, ačkoli tuto značku nijak navenek neprosazuje“ (Kotler, 2013). Jinými slovy samotná existence značky vzbuzuje ve spotřebitelích určité povědomí; a čím je toto povědomí větší, tím lépe se firmě podařilo její značku vybudovat. Nicméně budování značky není ani v nejmenším jednoduchou záležitostí. Podle Aakera (2003) pro to existuje několik důvodů, především ale obrovská konkurence mezi jednotlivými firmami a fragmentace trhů a médií. Díky této nepříznivé tržní situaci a volání spotřebitelů po co nejnižších cenách je pro společnosti snaha o prosazení a konzistentní řízení značek velmi složitým úkolem.

Následující kapitola se nejprve detailněji zabývá procesem budování silné značky, který je rozdělen do čtyř částí, a procesem řízení značky. V závěrečné sekci je představena možnost budování značky prostřednictvím expanze na nový trh.

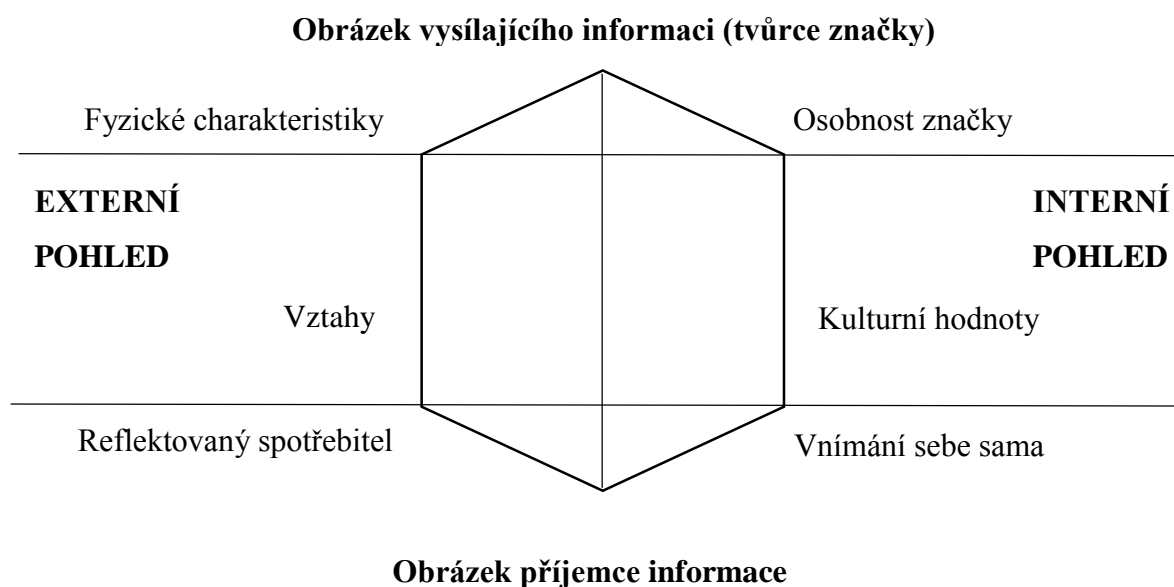
#### **3.1 Budování silné značky**

Silná značka může být podle Kotlera (2013) jednou ze strategií k expanzi firmy a ovládnutí trhu, proto je žádoucí o vybudování takové značky aktivně usilovat. V této souvislosti popsal Keller (2007) čtyři základní kroky k budování značky. Prvním z nich je identifikace spotřebitelů se značkou, druhým je určení významu značky v myslích zákazníků pomocí hmotných a nehmotných asociací, třetím je pak vyvolání správné reakce zákazníků na význam značky a posledním krokem je přeměna reakce na značku na aktivní a věrný vztah mezi spotřebitelem a značkou. Všechny tyto kroky jsou detailněji popsány v následujících sekcích.

### 3.1.1 Identita značky

„Identita značky je unikátní sadou asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují strategové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce“ (Aaker, 2003, s. 60). Identita značky je tedy charakteristika značky pro spotřebitele, která se vztahuje k aspektům vědomí značky, nebo lépe ke skutečnosti, jak snadno si je spotřebitel značku schopen vybavit či jak snadno ji rozpozná mezi ostatními (Keller, 2007).

Příbová a kol. (2000) zobrazuje identitu značky jako následující šestiúhelník:



*Obrázek 2: Identita značky*

Zdroj: vlastní zpracování dle Příbové a kol. (2000)

Z externího úhlu pohledu je identita značky tvořena fyzickou charakteristikou, tedy naprosto zřejmými materializovanými projevy značky. Dále tím jak značka symbolizuje určitý typ vztahů a v poslední řadě i charakteristikou typického uživatele. Z interního úhlu pohledu je identita značky formována osobností značky, kulturními hodnotami a vnímáním sebe

samotné. Všechny výše jmenované prvky jsou vytvářeny tvůrcem, respektive majitelem značky a jsou přenášeny různými kanály až k příjemci (konkrétnímu spotřebiteli). Kvůli tomu, že příjemce není stoprocentně schopen zaručit skutečnost, že během přenosu nedojde ke komunikačnímu šumu, je „identita značky“ vnímaná spotřebitelem označována za „image značky“ (Příbová a kol., 2000).

### **3.1.1.1 Identita značky dle Aakera**

Všeobecně se rozlišují dva typy identity, a sice základní a rozšířená. Základní identita představuje naprostou podstatu značky, která zůstává v čase nezměněná a je odolná vůči změnám. Měly by v ní být zakomponovány základní hodnoty, které činí značku unikátní a významnou, a které jsou klíčové pro budování značky. Oproti tomu, rozšířená identita slouží k dotvoření celkového obrazu značky a přidává detaily, které pomáhají navodit dojem úplnosti. Nicméně tyto detaily jsou v čase proměnlivé a tudíž nemají takovou důležitost v porovnání s prvky, které tvoří základní identitu značky (Aaker, 2003).

Aacker (2003) popisuje čtyři základní přístupy k identitě značky. Domnívá se, že pro zajištění hloubky identity není nutné značku chápat pouze jako výrobek, ale i jako organizaci, osobu nebo symbol. Vhodnou kombinací těchto přístupů by pak každá firma měla dosáhnout navození žádané identity a splnit tak představy svého zákazníka. Aacker (2003) dále dodává, že zapojení všech přístupů není díky odlišnosti značek nezbytně nutné.

### **Značka jako výrobek**

Základním prvkem identity značky je výrobek nebo celá řada výrobků. Cílem téměř všech firem je vytvoření asociací spojených s výrobkem, které se spotřebiteli vybaví v okamžiku, bude-li si chtít daný výrobek koupit (Keller, 2007). Autobusového dopravce například neuspokojí pouze fakt, že ho zákazník zná. Spokojenost



mu přinese až situace, kdy si na něj zákazník vzpomene v případě potřeby cestovat autobusem a objedná si jeho služby.

### **Značka jako organizace**

Někdy může dojít i k případu, kdy je značka vnímána jako celá organizace. Jinými slovy dojde k přenosu vlastností či hodnot firmy na značku. Tento proces může být charakterizován na jedné straně snahou firem chovat se ohleduplně vůči životnímu prostředí, podporovat inovace a technologický pokrok nebo zaměřovat se pouze na lokální podnikání, a na druhé straně zákazníkem, který toto úsilí firem sleduje a velice často i pozitivně vnímá. Atributy organizace, za které považujeme mimo jiné vnitropodnikovou kulturu a hodnoty, jsou dlouhodobě vytvářeny jejími pracovníky a není jednoduché je jen tak napodobit, čímž se diametrálně odlišují od atributů výrobku (Aacker, 2003).

### **Značka jako osoba**

Tento přístup nabízí zákazníkovi možnost vnímat značku jako konkrétní reálnou osobu. Osobnost, která značku reprezentuje, se tak může stát základem pro relaci mezi značkou a spotřebitelem, protože „propůjčuje“ výrobkům své vlastnosti a dělá je pro spotřebitele atraktivnějšími. I výrobek tak může být chápán jako atraktivní, spolehlivý, inteligentní či dokonce zábavný (Aacker, 2003).

### **Značka jako symbol**

Posledním přístupem k vnímání značky je zapojení symbolů, které dokáží dodat identitě značky žádanou soudržnost a strukturu. Dá se říci, že symbolem může být cokoliv, co reprezentuje značku, tedy jakékoliv její vizuální provedení, tradice nebo program. Symboly by měly být dobře zapamatovatelné a ideálně by měly mít i nějaký reprezentativní podtext (Aacker, 2003).

### **3.1.2 Význam značky**

Pokud je vytvořena žádoucí identita značky pro spotřebitele, může firma přistoupit ke druhému kroku v rámci strategie budování značky, kterým je utváření významu značky. Základem je, aby byl spotřebitel se značkou spokojen minimálně do výše svých očekávání, přičemž spokojenost vychází z uspokojení užitkových, estetických a ekonomických potřeb zákazníka a samozřejmě také z uspokojení jeho přání (Keller, 2007). V rámci tohoto kroku by se měli maximálně angažovat i zaměstnanci firmy, kteří by měli význam a hodnoty značky vyzdvihovat a přenášet až k zákazníkům (Schultz a De Chernatony, 2012).

Představa značky je podle Kellera (2007) další charakteristikou významu značky, která se zabývá uspokojováním psychologických a sociálních potřeb spotřebitelů. Firma by tedy měla při budování své značky vždy přihlížet k faktorům, kterými jsou životní styl nebo postoj k sociálním otázkám, aby se dokázala co nejvíce přiblížit smýšlení své cílové skupiny a byla vnímána příznivě.

### **3.1.3 Reakce na značku**

Reakce na značku jsou dalším krokem k vybudování silné značky a jsou spjaté s tím, jak spotřebitelé reagují na marketingovou komunikaci a jiné zdroje informací o určité značce. Mnoha psychologickými studiemi bylo prokázáno, že spotřebitelé preferují ty produkty, se kterými už se v minulosti setkali, například v rámci reklamních kampaní v televizi, na internetu nebo na billboardech. Toto tvrzení potvrzují například Machey a Bordoloi (2013), kteří v rámci svého výzkumu na několika středních školách v USA zjistili, že studenti přeceňují informace z televizních reklam. Během výzkumu bylo totiž zjištěno, že 70 % studentů je přesvědčeno o tom, že jim televizní reklama pomáhá ke koupi lepších výrobků.

Z toho vyplývá, že je v rámci komunikačních strategií důležité klást důraz nejen na kvalitu, důvěryhodnost a superioritu značky, ale i na pocity, které má značka ve spotřebitelích vyvolat. Pokud se značce podaří v zákaznících vyvolat kladné pocity, jako srdečnost, zábava, vzrušení bezpečí, společenská přijatelnost a sebeúcta, může to mít do budoucna vliv na změnu jejich tržního chování (Keller, 2007).

Obecně, můžeme konstatovat, že existují dva typy reakcí spotřebitele, a sice racionální a iracionální. Bohužel nelze s naprostou přesností určit, který typ reakce na značku je důležitější, protože každý spotřebitel je, co se týče povahy, unikátní. Rozhodujícím kritériem tak pro spotřebitele zůstává pozitivnost reakce často vyvolaná směsicí názorů a pocitů (Keller, 2007).

### **3.1.4 Vztah ke značce**

Závěrečná fáze budování značky je soustředěná na úroveň identifikace se značkou a vztah k ní. Jedná se v podstatě o to, jak hluboký je vztah zákazníka a značky a jakou mírou aktivity je tento vztah naplněn. Rezonance se značkou může být rozdělena podle Kellera (2007) do čtyř kategorií: věrnost chování, postojový vztah, smysl pro komunitu a aktivní zapojení. Věrnost chování spočívá v ochotě spotřebitele opakovat nákup určité značky, postojový vztah označuje spotřebitelovo nadšení pro značku, smysl pro komunitu naznačuje širší význam značky pro spotřebitele, který ji vnímá jako společenství, do kterého vstupují stejně spříznění lidé a konečně aktivní zapojení předpokládající, že spotřebitel je ochoten do značky investovat nejen svoje finanční prostředky, ale i čas a energii.

## **3.2 Řízení značky**

Řízení značky neboli brand management lze podle Kaufmana (2008) definovat jako souhrn aktivit, které směřují značku k vytvoření požadované pozice v myslích zákazníků. Dlouhodobý plán pro směřování firmy se potom v marketingu označuje jako brandingová strategie. Taková strategie pomáhá firmě soustředit se na svoji hlavní činnost a samozřejmě je i nápomocná v odhalování neužitečných aktivit, které nijak nezvyšují hodnotu značky, potažmo celé společnosti (Kaufman, 2008). Mezi hlavní úkoly brand managementu bez pochyby patří positioning značky a určení hodnoty značky, které budou blíže představeny v následujících řádcích.

### **3.2.1 Positioning značky**

Positioning značky je ústředím tématem každé marketingové strategie. Podle Kellera (2007, s. 147) je positioning spjat s identifikací „optimálního umístění značky a jejích konkurentů v myslích spotřebitelů, aby se maximalizoval potenciální přínos pro firmu“. V praxi to znamená, že dříve než firma zahájí svoji reklamní kampaň, měla by učinit rozhodnutí, kdo je jejím cílovým spotřebitelem a to tak, že provede segmentaci trhu. Jinými slovy, firma si rozdělí trh dle demografických, geografických, socioekonomických či psychologických kritérií s ohledem na co nejvyšší možné zisky v budoucnosti (Management Mania, 2013).

V dalším kroku firma identifikuje své hlavní konkurenty a analyzuje na kolik se její výrobek či služba podobá produktům konkurence. Firmám se doporučuje zaměřit se na trvalou konkurenční výhodu, která ve spotřebitelích vytvoří silné, příznivé asociace. Jako příklad může posloužit švédská společnost IKEA, která nabízí levný, ale přesto designový nábytek pro masy lidí po celém světě (Keller, 2007).

Určení referenčního rámce pro positioning je důležité především při zavádění nových

značek. Pokud chce firma dosáhnout dlouhodobého trvání své strategie, měla by se podle Kellera (2007) řídit následujícími kritérii dosažitelnosti:

- **Proveditelnost** - Ze všeho nejdříve je nutné objektivně zhodnotit aktuální či potenciální schopnosti produktu plnit vše, co slibuje.
- **Sdělitelnost** - Dalším kritériem je současná, případně budoucí, schopnost komunikování informací, které vytvoří či posílí žádoucí asociace se značkou.
- **Udržitelnost** - Posledním faktorem je udržitelnost vlastního a sděleného výkonu v čase.

V případě již zavedených značek by se firmy měly logicky zaměřovat na udržitelnost svého positioningu, aby dokázaly lépe reagovat na chování konkurence a prohlubovat tak význam své značky (Keller, 2007).

Kotler a kol. (2007) shrnují požadavky na celkový positioning do těchto pěti významů:

- **Vlastnosti** - Každá značka je spojována s konkrétními vlastnostmi. Například švýcarské hodinky Patek Philippe jsou kvalitní, prestižní a drahé.
- **Přínosy** - Zákazník se nekupuje vlastnosti, ale přínosy. Je tedy nutné převést vlastnosti na funkční a emocionální benefity. Kdo vlastní hodinky Patek Philippe je obdivován a má respekt okolí.
- **Hodnota** - Značka vypovídá o hodnotách kupujících. Kdo si koupí hodiny Patek Philippe, váží si exkluzivity zboží, preciznosti a komplexnosti.
- **Kultura** - Značka také představuje určitou kulturu. Patek Philippe jsou švýcarský výrobek, takže představují švýcarskou kulturu: kvalitu, přesnost, spolehlivost.
- **Osobnost** - Značka má i osobnost, respektive je možné hodnotit ji jako člověka. Značka Patek Philippe, by byla velice bohatý člověk vysokého společenského postavení.

### **3.2.2 Hodnota značky**

Dalším úkolem brand managementu je měřit hodnotu značky. Jak uvádí Příbová a kol. (2000, s. 26) hodnota značky je “soubor asociací a postojů ke značce v celém hodnotovém řetězci, tj. týká se zákazníků, distributorů a rodičovské firmy, což umožňuje značce získat větší objem prodeje a vyšší zisk, než tomu bylo bez značky, a dále vede k silné dlouhodobé výhodě ve srovnání s konkurencí“. Hodnota obchodní značky je potom Aakerem (2003, s. 8) definována jako „sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi“.

Je nezbytné rozlišovat mezi finanční hodnotou značky, tedy „hodnotu všech budoucích výnosů, vyvolaných značkou a jejími přínosy“, a hodnotou značky vnímanou zákazníkem, do které patří povědomí o značce, vnímaná kvalita, síla vyvolaných asociací, ostatní aktiva a vysoká loajalita ke značce (De Pelsmacker a kol., 2007, s. 67). Někteří autoři zabývající se hodnotou značky berou v potaz i zaměstnance a to tak, že zkoumají jejich znalost obchodních cílů a úsilí tyto cíle naplňovat (Schultz a De Chernatory, 2012).

#### **3.2.2.1 Vnímaná kvalita zákazníkem**

Vnímaná kvalita je Kellerem (2007, s. 264) definována jako „vnímání kvality či nadřazenosti produktu či služby spotřebitelem ve srovnání s odpovídajícími alternativami a účelem“. Z logiky věci vyplývá následující: pokud chce být firma zákazníky pozitivně hodnocena a vnímána, musí se v první řadě soustředit na dokonalou kvalitu svého zboží a služeb (Aaker, 2003). Jen tak totiž dokáže budovat značku s vysokou loajalitou a hodnotou.

V rámci vnímání kvality zákazníkem jsou rozlišovány následující kategorie produktu (Keller, 2007, s. 264):

- **Výkonnost** - úroveň, na které fungují základní vlastnosti produktu;
- **Rysy** - druhotné vlastnosti, které doplňují základní vlastnosti produktu;
- **Konformní kvalita** - úroveň, do jaké produkt odpovídá specifikacím a postrádá nedostatky;
- **Spolehlivost** - důslednost výkonnosti v průběhu času (od nákupu k nákupu);
- **Životnost** - očekávaná ekonomická životnost produktu;
- **Dostupnost služeb** - dostupnost servisu produktu;
- **Vzhled a design** - vzhled, případně pocit kvality.

Nutno říci, že spotřebitelé hodnotí produkty převážně podle těchto kategorií, a výsledek tohoto hodnocení může ovlivnit jejich postoje a chování vůči značce.

### 3.2.2.2 Měření hodnoty značky

S trochou nadsázky se dá říci, že existuje nespočet metod pro měření hodnoty značky, které kombinují předešlé dva přístupy k hodnocení značky. Pro představu celosvětově známá konzultantská společnost Interbrand používá kombinaci finančních dat, dat o trhu, značce samotné a konkurentech. Všechna získaná data jsou analyzována prostřednictvím jednoduchého rámce, díky kterému je možné určit, kolik značka vydělává svým majitelům, ale také identifikovat oblasti pro zlepšení výkonu firmy, případně zhodnotit úspěšnost a dopad investic do budování značky (Interbrand, 2014).

## 3.3 Expanze značky na nový trh

Na závěr této kapitoly se ještě zaměříme na budování značky prostřednictvím expanze značky na nový trh. Tato možnost je relevantní pro společnosti, které se nespokojí pouze

s dílčími lokálními úspěchy, ale touží být regionálně či globálně významným hráčem na trhu (Mercado a kol., 2001). Díky vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004, došlo k razantní přeměně podnikatelského prostředí, která je založena na volném pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu. Díky těmto takzvaným „čtyřem svobodám“ nebo také „jednotnému trhu“ se českým firmám do značné míry rozšířilo pole působnosti, ve kterém mohou v případě zájmu působit a podnikat (Mercado a kol., 2001).

Vzhledem k tomu, že praktická část této práce je věnována společnosti BusLine a.s., zaměříme se na reálnou možnost expanze na nový trh pro tohoto konkrétního autobusového dopravce, a sice na situaci, kdy stojí dopravce před rozhodnutím začít operovat na nové pravidelné zahraniční lince z Liberce do Berlína.

### **3.3.1 Průzkum trhu**

Z logiky věci vyplývá, že pokud chce dopravce změnit positioning značky a expandovat na zahraniční trh, musí v první řadě provést průzkum trhu a zjistit, zda je vůbec o novou zahraniční linku zájem, zda existuje na lince nějaká konkurence, zda je zahájení provozu na lince rentabilní záležitostí, jaká rizika se s provozem pojí a tak dále (Keller, 2007). K tomu mu mohou pomoci nejrůznější manažerské modely, případně analýzy, které jsou detailněji popsány ve 4. kapitole. Výzkum trhu se rozhodně nesmí podcenit, protože jen tak zjistíme, zda je pro nás zahájení jakéhokoliv nového podnikatelského záměru příležitostí (Mercado a kol. 2001).

### **3.3.2 Nová pravidelná zahraniční linka**

V případě, že se nám zahájení provozu na nové pravidelné lince z Liberce Berlína jeví jako příležitost, začneme usilovat o získání patřičných povolení. V případě Spolkové republiky Německo se o povolení žádá u Bundesamt für Güterverkehr prostřednictvím českého



Ministerstva dopravy. Pokud je žádost úspěšná, vytvoří dopravce jízdní řád linky a odešle ho ke schválení znovu na Ministerstvo dopravy. Provoz na lince může být oficiálně zahájen v okamžiku, kdy je linka zanesena do jízdních řádů, což se může stát v prosinci, hlavním měsíci změn v jízdních řádech, nebo potom v březnu, červnu či v září.

## **4. Tvorba marketingové strategie**

Pokud chce firma směřovat k naplňování svých vizí, misí a cílů, musí ze všeho nejdříve vytvořit takovou marketingovou strategii, která jí to umožní. Vytvoření takové strategie samozřejmě není žádný nahodilý proces a předchází mu celá řada úkonů, v rámci kterých jsou zkoumány parametry jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Tento průzkum se nazývá situační analýzou a slouží k „nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy“ (Jakubíková, 2008, s. 78).

V této kapitole je nejprve představena jedna z možných metod hodnocení vnitřního prostředí a následně i několik metod vhodných pro analýzu vnějšího prostředí. Na závěr jsou obě části propojeny a představeny v podobě takzvané SWOT analýzy.

### **4.1 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí firmy je v podstatě souhrn veškerých zdrojů, ať už materiálních, finančních či lidských. Patří sem firemní politika a kultura, organizační struktura, zaměstnanci a management, mezilidské vztahy a další. Podstatnou informací je, že vnitřní prostředí má firma plně pod svoji kontrolou, neboli sama určuje jeho podobu (Jakubíková, 2008).

Analýzu tvoří hodnocení napříč nejrůznějšími oblastmi - realizace strategických cílů, finanční situace a schopnosti, vstupní logistika firmy, výrobní operace, technika a technologie uvnitř firmy a výstupní logistika (Jakubíková, 2008). K samotnému hodnocení je možné použít například metodu VRIO, která u jednotlivých zdrojů hodnotí jejich

hodnotnost (value), vzácnost (rareness), napodobitelnost (imitability) a organizační schopnost firmy těchto zdrojů využít (organisation). Na základě tohoto hodnocení je možné stanovit silné a slabé stránky, které jsou součástí SWOT analýzy (Jakubíková, 2008).

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí firmy se dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí můžeme zahrnout veškeré faktory, které mají přímý dopad na chod firemních operací, a které může firma ovlivnit. Makroprostředí je potom souhrn externích sil, nad kterými firma sice nemá přímou kontrolu, ale přesto je musí brát v potaz, protože pozitivní působení těchto sil je klíčovým faktorem úspěchu (Learn Marketing, 2014).

### **4.2.1 Mikroprostředí**

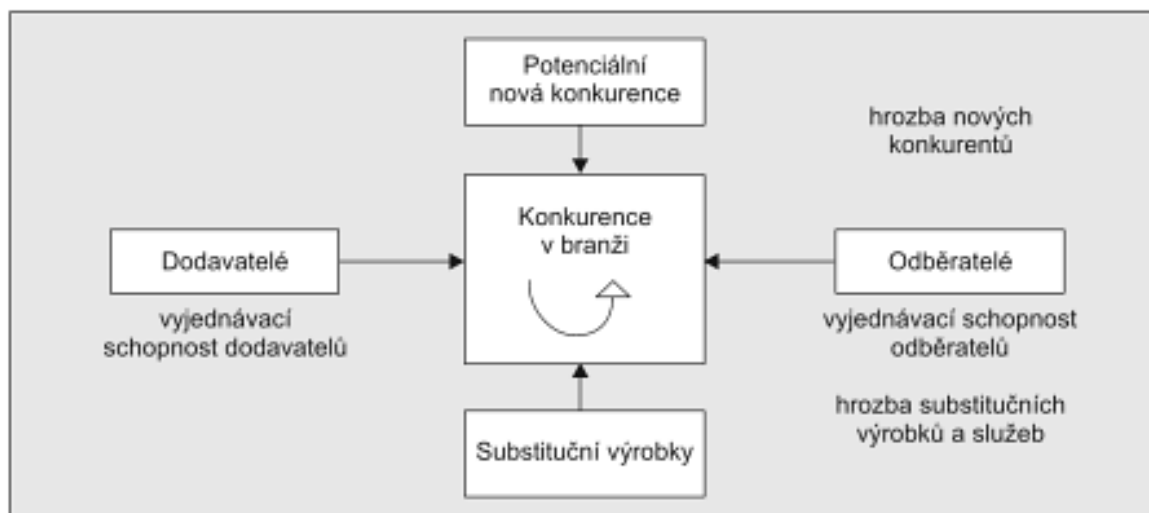
Faktory ovlivňující mikroprostředí firmy jsou zákazníci, zaměstnanci, konkurence, média, dodavatelé a samozřejmě i majitelé, respektive akcionáři firmy (Learn Marketing, 2014). Stěžejním úkolem v rámci analýzy mikroprostředí je pečlivě charakterizovat samotné odvětví, což znamená určit velikost trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a samozřejmě i skutečnost, zda s pohybujeme v atomizovaném<sup>1</sup> či konsolidovaném<sup>2</sup> odvětví (BusinessInfo.cz, 2014).

---

<sup>1</sup> Odvětví, pro které je charakteristické velké množství malých či středních podniků. V odvětví neexistuje dominantní firma. Vstupní bariéry do odvětví jsou nízké. Produkty jsou diferencované, ale často se jedná o blízké substituty.

<sup>2</sup> Odvětví, pro které je charakteristický malý počet podniků s významným tržním podílem. Vstupní bariéry do odvětví existují. Produkty mohou být diferencované i homogenní.

Mercado a kol. (2001) dále klade důraz na identifikaci základních hybných sil, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Tyto hybné síly je možné znázornit takzvaným modelem pěti sil Michaela Portera, který je znázorněn na následujícím obrázku:



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

Zdroj: Jakubíková (2008, s. 85)

První silou, kterou Porter definoval, je konkurence v odvětví nebo taktéž **stávající konkurence**. Ve své podstatě se jedná o to, že by firma měla vědět, jak zákazníci vnímají značku její konkurence, protože případné zjištění může použít jako svoji konkurenční výhodu. Druhou silou je **potenciální nová konkurence**, kde se analyzují především bariéry vstupu do odvětví (jako například regulace vlády ve formě poskytování licencí, aktivita nutná pro vstup na trh a podobně). Třetí silou je **hrozba substituce**, čili nahrazení výrobků podobnými (substitučními) výrobky, třeba i z jiného výrobního odvětví, které mají pro zákazníka stejnou funkci a užitek. Další silou je **vyjednávací schopnost dodavatelů**, která nabývá na síle především tehdy, pokud je dodavatelů málo, případně pokud je firma na svého dodavatele 100% fixována. Poslední silou je **vyjednávací schopnost odběratelů**, která se váže, jak samotný název napovídá, k umění zákazníků vydobýt si na trhu svoje stabilní zázemí a výhodnou pozici pro obchodování.

## 4.2.2 Makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí se nejčastěji používá takzvaná **PESTLE analýza**. Výhodou této analýzy je snížení složitosti okolí pomocí vytvoření jednoduchého schématu, který je znázorněn na následujícím obrázku (Dědina a kol., 2007). Jak je ze schématu patrné, jednotlivé faktory jsou rozděleny do šesti oblastí a v rámci analýzy je zkoumán jejich vliv na chod organizace. Šest oblastí zahrnuje témata politika, hospodářství, sociální prostředí, technologie, legislativa a ekologie.



Obrázek 4: PESTLE analýza

Zdroj: Dědina a kol. (2007, s. 25)

Stanovení externích faktorů je velice náročný úkol, protože ne všechny jsou podstatné a relevantní. Celý proces vyžaduje velké množství informací, což je samozřejmě jak časově, tak finančně velice náročné. Kromě analýzy makroprostředí je možné PESTLE analýzu

využít i jako podklad pro stanovení smyslu existence firmy, k predikci dalšího vývoje a plánování možných scénářů (Dědina a kol., 2007).

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je konkrétní metoda zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů, které mají vliv na úspěšnost firmy nebo nějakého jejího konkrétního záměru. Velice ceněnými charakteristikami této metody jsou jasnost, stručnost a výstižnost, na jejichž základě mohou manažeři získat komplexní podklad pro rozhodování o projektech (BusinessVize, 2010).

Název analýzy je anglickou zkratkou hlavních oblastí, které jsou zkoumány – S (strengths) jako **silné stránky**, W (weaknesses) jako **slabé stránky**, O (opportunities) jako **příležitosti**, a T (threats) jako **hrozby**. Jak je patrné z následujícího obrázku, jednotlivé oblasti se váží buď k vnějšímu, nebo vnitřnímu prostředí:

<b>Silné stránky</b> ( <i>strengths</i> )  zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> ( <i>weaknesses</i> )  zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> ( <i>opportunities</i> )  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> ( <i>threats</i> )  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 5: SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková (2008, s. 103)

Jakubíková (2008) doporučuje začít nejprve s rozbořem vnějšího prostředí – tedy s rozbořem příležitostí a hrozeb. Příhodné je zaměřit se na demografické, sociální, kulturní a ekonomické faktory, případně na politické vlivy a potenciální konkurenci (BusinessVize, 2010). V rámci analýzy příležitostí je cílem určit všechny možnosti, které se firmě nabízí pro zvýšení poptávky a zvýšení spokojenosti zákazníků. V rámci analýzy hrozeb je potom hlavním úkolem identifikovat ty skutečnosti, které mohou mít dopad na snížení poptávky a nespokojenost zákazníků.

Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky firmy a při jeho analýze je třeba zaměřit se na pozici na trhu, vybavenost kapitálem a lidskými zdroji, úroveň technického vybavení, fungování marketingových strategií atd. ve vztahu ke konkurenci (BusinessVize, 2010). Cílem je zaznamenání skutečností, které přináší jak firmě, tak zákazníkům výhody, a samozřejmě i zaznamenání všeho, co dělá konkurence lépe.

Výsledky, které firma analýzou silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí získá, je možné považovat za jakýsi návod, jakým směrem se dále ubírat. Nicméně tyto výsledky by pro firmu rozhodně neměly být nijak závazné a svazující, protože SWOT analýza je pouze dílčí částí situační analýzy a nenabízí komplexní pohled, který vedení firmy pro své konání potřebuje (BusinessVize, 2010).

## **5. Marketingový program značky**

Mnozí vědečtí pracovníci se shodují na tom, že hlavní prvky značky jako jméno, logo a slogan by měly být vybrány a aplikovány až poté, co firma zváží nejrůznější doporučení a pokyny, které vznikly dlouhodobými analýzami spotřebitelského chování. To, jak je značka ztvárněna, totiž nemalou měrou přispívá k jejímu úspěchu. Dalším podstatným činitelem, který vytváří obraz značky v myslích zákazníků, jsou firmou řízené marketingové aktivity, mezi které patří například reklama, marketing událostí, sponzoring a samozřejmě také public relations. Všechny uvedené pojmy jsou blíže vysvětleny v následující kapitole.

### **5.1 Ztvárnění značky**

Ztvárnění značky je nesmírně důležitou a sofistikovanou marketingovou disciplínou. Správně ztvárněná značka totiž spotřebiteli pomáhá lépe vnímat rozdíly mezi jednotlivými výrobky a tyto výrobky pak dále diferenciovat (Příbová a kol., 2000). Yorkston (2000) navíc dodává, že správně ztvárněná značka by neměla zbytečně navádět k bohaté škále asociací a zároveň by její jméno nemělo být známo z dřívějších reklamních kampaní či používání produktu.

Výhodou ztvárnění značky je jeho využití při nejrůznějších marketingových analýzách. Například výzkumy spotřebitelova povědomí o značce jsou obvykle založeny na rozpoznání značky, kdy je jedinec schopen identifikovat logo společnosti mezi logy jinými, nebo přiřadit jménu značky konkrétní předmět podnikání. Další výzkumy se pak zaměřují na vybavení si značky, kdy se měří takzvaná spontánní znalost, a spotřebitel je nucen samostatně vymyslet pro něj známé značky určitého odvětví (Suttle, 2014).



### **5.1.1 Kritéria výběru prvků značky**

Keller (2007) rozlišuje celkem šest různých kritérií, kterými by se měly firmy řídit při výběru prvků značky: zapamatovatelnost, smysluplnost, obliba, přenosnost, adaptabilita a možnost ochrany, přičemž první tři kritéria přímo souvisí s budováním značky a ta ostatní s využitím a ochranou značky v praxi.

#### **Zapamatovatelnost**

Základním požadavkem na prvky značky musí být jejich snadná rozeznatelnost a lehká vybavitelnost. Jinými slovy to znamená zkombinovat jednotlivé prvky tak, aby se vzájemně doplňovalo jméno značky s její vizualizací pomocí symbolu či loga.

#### **Smysluplnost**

Dalším nárokem na prvky značky je jejich popisnost a přesvědčivost. Jednotlivé prvky by měly vyvolat vytvoření asociací se značkou a dát spotřebiteli pocit, že mu značka může nabídnout přesně to, co od ní v dané produktové kategorii očekává.

#### **Obliba**

Jednotlivé prvky značky by měly být zábavné a zajímavě zpracované, bohaté na vizuální a slovní zobrazování a v neposlední řadě i esteticky příjemné. V ideálním případě by mělo platit, že zapamatovatelná, smysluplná a esteticky přitažlivá kombinace prvků značky usnadní marketingovou komunikaci výrobku a přispěje k oblibě tohoto výrobku u spotřebitelů.

## **Přenosnost**

Převoditelnost značky je také klíčovým kritériem výběru, především v případě, že společnost působí na různých zahraničních trzích. Samozřejmostí je i možnost přenosu prvku značky v rámci produktové kategorie. Prvky značky by tedy měly být co nejméně specifické, v tom smyslu, aby do budoucna umožňovaly rozšíření produktových řad či kategorií.

## **Adaptabilita**

Prvky značky musí také zůstat v čase flexibilní a snadno upravitelné, aby co nejlépe odpovídaly možným změnám ve spotřebitelském chování. Příkladem může být nový design loga, který rázem dodá společnosti modernější vzhled.

## **Možnost ochrany**

Posledním faktorem je míra, do jaké je možné právně ochránit jednotlivé prvky značky proti konkurenci. Každá společnost by se měla zamyslet nad právní ochranou své značky, jak na národní tak mezinárodní úrovni, a to zvláště v případech, pokud jsou prvky její značky snadno imitovatelné.

### **5.1.2 Hlavní prvky značky**

Vzhledem k tomu, že je téměř nemožné najít pouze jeden prvek značky, který by vyhovoval všem předcházejícím kritériím, využívá se z pravidla kombinace hned několika prvků najednou (Keller, 2007). Z tohoto důvodu se v této části zaměříme na charakteristiku jednotlivých prvků značky, kterými podle Příbové a kol. (2000) jsou jméno, logo, symbol, představitel, slogan, popěvek a obal. Každý z těchto uvedených prvků má své silné a slabé stránky a je jen na každé konkrétní firmě, aby je zvážila a utvořila z nich komplexní soustavu, ve které se budou jednotlivé prvky vzájemně posilovat a přispějí tak k maximalizaci hodnoty značky (Keller, 2007).

### 5.1.2.1 Jméno

Nejzákladnějším atributem značky pro ztvárnění je její jméno. To by mělo být v ideálním případě jednoduché, snadno vyslovitelné, smysluplné, odlišující a neobvyklé (Yorskon, 2000). Vzhledem k tomu, že firma bude své jméno dennodenně používat při veškerých úkonech, je nutné tento úkol nebrat na lehkou váhu a zvolit jméno tak, aby bylo dostatečně reprezentativní a aby vyhovovalo všem dříve jmenovaným požadavkům.

Podle Franka Jeffkinse existuje spousta způsobů, jak vytvořit dobrý název firmy a nabízí hned několik pohledů, který doplňuje základní nároky (Vysekalová a Mikeš, 2003):

- Společnost se může pro jméno rozhodnout **z osobních důvodů**, tedy pojmenovat se například podle zakladatele, stejně jako tak učinila například firma Ford. Tím jednoduše vytvoří tradici, na které může do budoucna stavět.
- Názvem společnosti je možné předem **naznačit předmět podnikání** a podpořit tak vznik asociací ke značce (Kleenex).
- Další možností je vytvořit jméno začínající **úderným písmenem**. V praxi se osvědčila například písmena R či K (Rolex, Kellogg).
- V praxi se také dobře osvědčila jména, která byla dobře **slabikovatelná** (Adidas, Kofola)
- Důležitým prvkem jména je také jeho **originalita**.
- Dobře se osvědčilo i **používání zkratek** či iniciálových zkratek (IBM – International Business Machines, FIAT – Fabbrica Italiana Automobili Torino).

Pokud vybíráme jméno pro mezinárodní firmu, měli bychom se rozhodně před oficiálním oznámením zajímat, jaký je jeho překlad do jazyka v zemích, kde bude značka vystupovat, abychom předešli nežádoucím překladům či asociacím (Strnad a Krausová, 2008). Dále bychom měli rozhodně brát v potaz faktor lehké vyslovitelnosti a přizpůsobit jméno značky i jazykovým možnostem ve světových jazycích (Keller, 2007).

### 5.1.2.2 Logo a symbol

Vizuální ztvárnění značky je téměř stejně důležité jako její jméno, protože spotřebiteli pomáhá vytvořit podvědomí o značce a lépe tak rozpoznat produkt. Loga je možno pojmout různými způsoby, které jsou ohraničeny dvěma následujícími extrémy. V první řadě může být logo tvořeno názvem firmy či obchodní značky, kdy se k jeho ztvárnění používají nejrůznější typy písma, nebo může být ztvárněno jako pouhý obrázek bez jakéhokoliv doplňujícího textu. Pokud logo neobsahuje text, často bývá označováno jako symbol a excelentním příkladem tohoto jevu jsou například olympijské kruhy. Nicméně, ať se jedná o logo či symbol, vždy by měla platit následující pravidla (Vysekalová a Mikeš, 2003):

- Logo slouží k urychlení rozpoznání firmy, proto musí být navrženo tak, aby bylo jednoduše **rozpoznatelné** mezi ostatními.
- Mělo by vyvolávat **pozitivní emocionální reakce**, které spotřebitel může nevědomky převádět i na produkt a firmu. Jedná se především o pocity sympatie a poutavosti.
- **Jasný význam** loga zajistí jeho přijetí a chápání různými cílovými skupinami stejně a dodá firmě vážnosti.
- Správně vyvedené logo přispěje k vytvoření **subjektivního pocitu obeznámenosti** a důvěry v produkty.

Výhodou log a symbolů je jejich všestrannost, tedy možnost úpravy v čase a převoditelnosti do jiných kultur (Keller, 2007).

### 5.2.1.3 Představitel

Představitelé jsou považováni za specifický typ symbolu značky a obvykle hrají důležitou roli v reklamních kampaních. Představitelé mohou mít stejně jako loga různé formy provedení. Nejrozšířenější jsou skutečné reálné postavy, ale výjimkou nejsou ani animovaní maskoti. Výhodou použití tohoto prvku značky je, že lidský prvek může spotřebitelům

pomoci utvořit si vztah ke značce a lépe se s ní identifikovat. Na druhé straně může ale i značku zastínit, proto je nutné vybírat představitele s největší obezřetností (Keller, 2007).

#### **5.2.1.4 Slogan a popěvek**

Slogan je krátké sdělení, které doplňuje obsah značky o další popis s cílem přesvědčit spotřebitele o kvalitě produktu. Nejčastěji se objevuje v reklamách, ale můžeme se s ním setkat i na obalech výrobků. Největší výhodou sloganu je, že může usnadnit positioning značky a také podpořit žádoucí odlišnosti v produktové kategorii. (Keller, 2007).

Popěvek je hudební prvek značky, kterým bývá nejčastěji zhudebněný slogan nebo doprovodná písnička. Užívá se především při televizních či radiových reklamních kampaních s cílem dostat značku do podvědomí co možná největší mase lidí. Dobře známá znělka může pak posloužit jako základ reklamy na dlouhou dobu dopředu (Keller, 2007).

## **5.2 Aktivita na podporu značky**

Firma se už dávno nemůže spoléhat jen na dobře vymyšlené jméno, zajímavé logo a originální slogan. Pokud chce skutečně obstát, musí pro to udělat i něco navíc, a sice marketingově komunikovat. Možností provedení je spousta, v následující sekci se budeme podrobněji věnovat reklamě, marketingu událostí a sponzorství a samozřejmě i public relations.

### **5.2.1 Reklama**

Nejrozšířenější formou marketingové komunikace je reklama, která se postupem času stala nedílnou součástí tržního hospodářství. Vysekalová s Mikešem (2003, s. 16) reklamu definují jako formu „komunikace mezi zadavatelem a tím, komu jsou nabízené produkty či služby určeny, prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem“. Cílem reklamy je informovat, oslovit a samozřejmě prodat nabízené zboží a služby.

Do sekce reklamy spadá inzerce, televizní a rozhlasová reklama, vnější reklama, reklama v kinech, reklama přenášená novými médii, direct marketing a sponzorství (Vysekalová a Mikeš, 2003). Možností a forem provedení je spousta a závisí na každé konkrétní firmě, jakou možnost reklamy shledá za nejatraktivnější a nejefektivnější. Velice oblíbená je například spolupráce firem s osobnostmi, která dodají reklamě na důvěryhodnosti a přímo se tak podílí na zvyšujících se prodejkách (Abudssalam, 2014).

### **5.2.2 Marketing událostí a sponzorství**

„Sponzorství je komunikační technika umožňující koupit či podpořit určitou událost, pořad, publikaci a různá díla tak, že organizace získá možnost prezentovat svou obchodní značku, název či sdělení“ (Vysekalová a Mikeš, 2003, s. 18). Jinými slovy, za určitý finanční obnos, sponzor získá prostor pro plnění svých marketingových cílů.

O tom, že sponzorství takzvaně „hýbe světem“ není pochyb už jenom proto, že ročně je do něj korporacemi vloženo přes 44 miliard dolarů (Woodside a Summers, 2012). Důvod je vcelku prostý – sponzorství má daleko větší přesah než například běžná obyčejná televizní reklama. Nejen že bude reklama, i když třeba jen lokálně, déle na očích, ale hlavně přispěje k vytvoření dobré image konkrétní firmy (Brož, 2008).

### 5.2.3 Public relations

Poslední aktivitou na podporu značky, která zde bude představena, jsou public relations. Anglický výraz public relations se do češtiny obvykle překládá jako práce s veřejností, komunikace s veřejností nebo také vztahy s veřejností. Smyslem této činnosti je „vytváření dobrých vztahů mezi organizací a veřejností a vytváření kladných postojů k organizaci, získávání veřejné podpory a získávání a udržování pozitivní pozornosti pro organizaci, její záměry, ideje či produkty“ (Tomandl, 2011, s. 35).

Public relations mají oproti dříve představeným typům marketingové komunikace dvě nesporné výhody. Obvykle jsou o mnoho levnější než běžná placená reklama či inzerce a také jsou důvěryhodnější. Studie, které se v minulosti zabývaly dopadem reklamy a public relations na veřejnost toto tvrzení jen potvrzují: lidé raději přijímají informace z redakční části médií než prostřednictvím reklamních sdělení, protože reklamu nepovažují za objektivní zdroj informací (Tomandl, 2011). Z tohoto důvodu, jak uvádí Sandman (2006) dochází v některých společnostech k navyšování částek určených na komunikaci s veřejností a útlumu investic do oblasti reklamy a marketingu.

## **6. Metodika praktické části**

Praktická část této diplomové práce je rozdělena na tři části a vztahuje se ke společnosti BusLine a.s., tedy jednomu z největších a nejvýznamnějších autobusových dopravců v České republice. V první části, respektive v sedmé kapitole, se nejprve zevrubně seznámíme s historií společnosti, jejími činnostmi, principy a ekonomickými ukazateli. Informace z této kapitoly v kombinaci s interními materiály, budou sloužit jako podklad pro provedení strategické analýzy značky.

Dále bude v rámci osmé kapitoly provedena již zmiňovaná strategická analýza značky BusLine, ve které se postupně zaměříme na aplikaci teoretických poznatků, které byly popsány v předchozích kapitolách, na tuto konkrétní značku. Podrobně se zde budeme zabývat rozbořením vize, positioningu, identity, hodnoty a prvků značky s cílem navrhnout seznam opatření k budování žádané identity značky BusLine.

Na závěr praktické části se potom v deváté kapitole seznámíme s výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zákazníky společnosti BusLine a.s. a týkalo se vnímání kvality. Více informací o kompletním průběhu celého výzkumu je k dispozici v následující sekci.

### **6.1 Dotazníkové šetření**

Vnímání kvality zákazníkem je jednou z možností, kterými lze analyzovat hodnotu značky (Aaker, 2003). Vzhledem k tomu, že je hodnota značky velice abstraktní a těžko kvantifikovatelný ukazatel, poslouží provedení vlastního výzkumu jako doplnění strategické



analýzy značky BusLine (Keller, 2007). **Cílem výzkumu je analýza hodnocení kvality značky na základě vnímání zákazníkem.** Výsledky nám napoví, jak se firmě daří naplňovat své principy a hodnoty při každodenní činnosti a zároveň poslouží jako podklad pro návrh případných opatření, která by měla společnost BusLine a.s podniknout pro budování žádané identity své značky.

### 6.1.1 Teoretická východiska

Provedený výzkum se řadí mezi primární, protože je založen na sběru, zpracování a vyhodnocení nových dat. Pro získání konkrétních kvalitativních dat<sup>3</sup> byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která je odbornou veřejností doporučována jako nejvhodnější a nejefektivnější nástroj pro analýzu spotřebitelských preferencí, priorit a spokojenosti (Evalued, 2006).

S ohledem na dosažení cíle výzkumu byla zvolena metoda dotazování pomocí elektronického formuláře vytvořeného pomocí aplikace Google Docs. Metoda elektronického dotazování je v současnosti jednou z nejvíce využívaných metod sběru dat, především pro své nízké náklady, rychlost distribuce dotazníků mezi velkou skupinu respondentů a rychlost zpracování odpovědí (Saunders a kol., 2009). Respondenti byli osloveni s žádostí o vyplnění elektronického dotazníku během listopadu 2014 prostřednictvím oficiální e-mailové adresy společnosti BusLine a.s. (vzor průvodního dopisu a dotazníku je součástí Přílohy C).

---

<sup>3</sup> Nečíselná data, která slovně popisují kvalitu věcí a jevů.

### 6.1.2 Koncepce dotazníku

Všechny otázky v dotazníku byly navrženy tak, aby měly maximální výpovědní hodnotu o vnímání kvality obchodními partnery. Dalším kritériem při vytváření byla porovnatelnost odpovědí s principy a hodnotami společnosti, které jsou založeny na spolehlivosti, profesionálnosti a bezpečnosti.

Dotazník obsahuje 13 otázek. První otázka týkající se postupu při objednávání dopravy byla jako jediná otevřená, ostatních dvanáct bylo uzavřených. Výhodou otevřených otázek je, že respondent poskytne svůj zcela nový pohled na věc. Naopak výhodou dobře navržených uzavřených otázek je, že respondent vezme v úvahu všechny možné odpovědi. Další nespornou výhodou uzavřených otázek zůstává fakt, že zvyšují návratnost dotazníku (Saunders a kol., 2009).

### 6.1.3 Profil a výběr respondentů

Pro zvýšení výpovědní hodnoty dotazníkových šetření a splnění výzkumného cíle je vhodné úzce specifikovat respondenty (Saunders a kol., 2009). V případě hodnocení kvality značky BusLine vnímané zákazníkem bylo tedy nutné nejdříve specifikovat „**kdo je zákazník?**“. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost BusLine a.s. provozuje městskou hromadnou dopravu, pravidelnou autobusovou dopravu a zájezdovou dopravu, přicházely v úvahu v podstatě tři možnosti – zákazníci městské hromadné dopravy, zákazníci pravidelné autobusové dopravy nebo zákazníci zájezdové dopravy. Po krátké analýze charakteristik všech uvedených skupin byla vybrána skupina třetí, a sice **zákazníci (objednavatelé) zájezdové dopravy**, z těchto důvodů:

- Jak vyplývá z výzkumu společnosti BusLine a.s., většina zákazníků městské hromadné dopravy a pravidelné autobusové dopravy si nevybírá dopravce podle

značky, ale podle času, ve kterém se přeprava uskuteční. Tito zákazníci často ani nezpozorují, s jakým dopravcem vlastně cestují. Zkoumání jejich vnímání kvality konkrétního dopravce by tedy bylo bez přidané hodnoty.

- Relevantní výběr dopravce probíhá u zákazníků (objednavatelů) zájezdové dopravy, kteří mají na výběr z velkého množství dopravců, kteří působí na českém trhu. Tato skutečnost byla vyhodnocena jako dostatečný důvod pro zkoumání kvality značky právě u této skupiny.

**Zákazníky zájezdové dopravy, nebo také objednavateli zájezdové dopravy či obchodními partnery jsou obvykle představitelé školek, škol, spolků, klubů, sportovních oddílů, cestovních kanceláří a dalších institucí.** Výběr konkrétních respondentů probíhal na základě náhodného výběru ze společných jízdenek<sup>4</sup> za měsíce září a říjen 2014.

Dotazník byl odeslán celkem na 70 e-mailových adres, které byly použity k objednání přepravy. Do průzkumu se zapojilo celkem 39 respondentů, což znamená návratnost dotazníku 55,7 %.

#### **6.1.4 Validita a spolehlivost výzkumu**

Validita a spolehlivost výzkumu je posuzována s ohledem na chyby, ke kterým mohlo dojít vinou tazajícího nebo respondenta, případně vinou dalších možných nedorozumění v chápání významu slov, interpretace otázek a podobně (Saunders a kol., 2009). S ohledem na minimalizování těchto chyb byly otázky tvořeny s největší pečlivostí. Všechny otázky

---

<sup>4</sup> Doklad o zájezdové přepravě, který obsahuje data o objednavateli a průběhu jízdy. Slouží jako doklad k fakturaci.

byly jasně, jednoduše a srozumitelně zadané; otázka číslo čtyři byla navíc doplněna o online nápovědu. Validita a spolehlivost výzkumu byly dále zajištěny tak, že k dotazníku měl přístup pouze člověk s přesným odkazem, tedy pouze oslovený obchodní partner společnosti BusLine a.s.

### **6.1.5 Omezení platnosti výzkumu**

.

Omezení platnosti by mohlo být způsobeno skutečností, že se elektronický dotazník nedostal ke správným respondentům. Dotazník byl totiž zaslán na e-mailové adresy, které patří objednavatelům přepravy, kterými vždy nemusí být přímo osoba, která se přepravy zúčastnila. Nicméně dá se předpokládat, že i tato osoba je kompetentní k účasti v tomto dotazníkovém šetření, protože objednávku provedla na nějakém základě – ať už na základě důvěry ve značku, doporučení a podobně.

Jako další možné omezení výzkumu přichází v úvahu špatně zvolená metoda výzkumu. Ne všichni lidé čtou pravidelně svoji e-mailovou korespondenci a jsou ochotni podělit se o svůj názor. Zároveň ne všichni lidé umí pracovat s online dotazníkovým formulářem, který byl vytvořen pomocí aplikace Google Docs. Toto riziko bylo minimalizováno rozesláním e-mailu z oficiální adresy společnosti BusLine a.s. a nastavením automatického průvodce u vyplňování.

## **7. Představení společnosti BusLine a.s.**

Společnost BusLine a.s. vznikla 12. prosince 2010 jako nástupnická společnost ze společností ČSAD Jablonec nad Nisou, a.s. a ČSAD Semily, a.s. Ačkoliv tedy společnost reálně existuje teprve krátce, má rozhodně na co navazovat. ČSAD Semily, a.s. totiž předtím fungovalo bez mála 16 let a ČSAD Jablonec nad Nisou a.s. dokonce 18 let. V následující části budou blíže představena obecná fakta o společnosti a také její základní principy a hodnoty. V závěru se potom zaměříme na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

### **7.1 O společnosti**

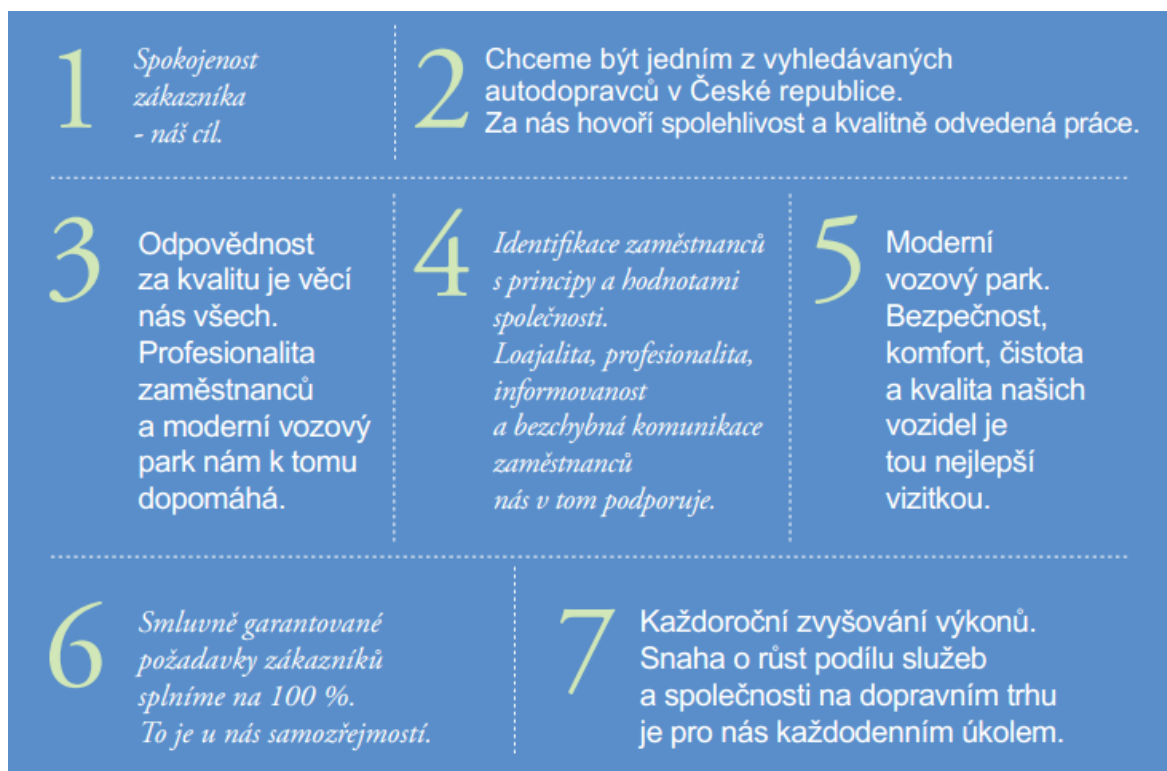
Co se týče hlavní náplně činnosti, tak BusLine, a.s. provozuje více než 200 pravidelných dálkových linek, meziměstské linky a věnuje se i městské hromadné dopravě, kterou kompletně obstarává hned v 7 městech. Nejdůležitějším příjmem do rozpočtu firmy je zájezdová doprava. Dopravce dále zajišťuje v letní sezóně turistické autobusy, a to konkrétně v Českém ráji, Krkonoších a Jizerských horách, a v zimních měsících takzvané „skibusy“, které cestující odvezou do lyžařských středisek v Krkonoších, Jizerských horách a v Krušných horách. K dalším aktivitám společnosti patří opravy silničních vozidel a podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady (BusLine, 2014).

Sídlem společnosti jsou Semily a provozní střediska se potom nachází v celkem 16 městech na území Libereckého, Královéhradeckého, Středočeského, Ústeckého a Jihomoravského kraje. Těmito městy jsou Semily, Turnov, Jilemnice, Rokytnice nad Jizerou, Jablonec nad Nisou, Liberec, Česká Lípa, Mladá Boleslav, Jičín, Hořice, Varnsdorf, Ústí nad Labem, Litoměřice, Louny, Děčín a Pozořice. V současné době společnost provozuje 505 autobusů

a zaměstnává více než 900 lidí, což ji řadí mezi nejvýznamnější dopravce v České republice. Počty přepravených osob a počty ujetých kilometrů tuto skutečnost jen potvrzují. V roce 2013 autobusy společnosti BusLine a.s. přepravily 30 740 000 osob a najezdily 27 642 000 kilometrů. Roční výnosy za loňský rok činily 1 007 139 000 Kč (BusLine, 2014).

## 7.2 Principy a hodnoty společnosti

Novodobé dějiny společnosti jsou vystavěny na sedmi základních principech a hodnotách, kterými se společnost snaží ve své každodenní činnosti řídit:



Obrázek 6: Principy a hodnoty BusLine a.s.  
Zdroj: BusLine (2014)

Prvním a nejdůležitějším bodem v tomto seznamu je spokojenost zákazníka. Tento bod je zároveň charakterizován i jako cíl společnosti a v podstatě je nadřazený všem následujícím. Pro maximální spokojenost zákazníka je nutné, aby všichni zaměstnanci vykonávali svoji práci spolehlivě, kvalitně a profesionálně. Neméně důležitá je i bezpečnost, komfort a kvalita, kterou poskytují moderní autobusy, jejichž stáří je průměrně 6,5 let.

Dopravce BusLine a.s. se od svého vzniku mimo jiné věnuje i různým společensky odpovědným aktivitám. Finančně podporuje zdravotnická zařízení, která pomáhají lidem se zdravotním postižením, dětské domovy, mateřské školky, kulturní a sportovní organizace a v neposlední řadě také různá občanská sdružení. Navíc se společnost maximálně snaží propojit ekologii se svým oborem podnikání. To se děje například každoročním navyšováním počtu autobusů, které jezdí na ekologický pohon CNG<sup>5</sup> nebo zakládáním ekologických likvidačních stanic na autobusy a osobní vozidla (BusLine, 2014).

### **7.3 SWOT analýza**

Pro analýzu budování značky je potřeba získat přehled o prostředí, ve kterém společnost působí, a uvědomit si všechna podstatná fakta, která jsou k dispozici. Jako podklad pro zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb posloužila firemní SWOT analýza z roku 2012<sup>6</sup>, dále webové stránky společnosti a média.

---

<sup>5</sup> CNG (Compressed Natural Gas) je anglická zkratka pro stlačený zemní plyn

<sup>6</sup> Informace z interních materiálů společnosti BusLine a.s.

### 7.3.1 Silné stránky

BusLine a.s. rozhodně může těžit ze skutečnosti, že patří mezi největší a nejvýznamnější autobusové dopravce v České republice. Na regionální úrovni (zvláště v Libereckém a Ústeckém kraji) je lidem velice dobře známý, zvláště díky provozování linek městské hromadné dopravy a sponzorování nejrůznějších kulturních akcí. Na celostátní úrovni BusLine a.s. vešel ve známost díky partnerství s českou hokejovou reprezentací, které bude pokračovat i v roce 2015 při Mistrovství světa v ledním hokeji v Praze a Ostravě.

Další silnou stránkou je ekonomická stabilita společnosti, v rámci které dopravce dosahuje dlouhodobě rostoucích výnosů, a díky které si může dovolit investovat do nákupu nových autobusů. Díky těmto pravidelným investicím do dlouhodobého hmotného majetku je průměrné stáří autobusů 6,5 let.

Společnost svým zákazníkům nabízí k pronájmu široké spektrum autobusů a dokonce i osobních vozů, které dokážou uspokojit i nejnáročnější klienty. Dálkové autobusy jsou navíc v současné době většinou vybaveny i bezdrátovým připojením k internetu. Co se týče cen za přepravy, dopravce uplatňuje individuální přístup ke všem svým zákazníkům, což znamená, že pro každý zájezd vytváří zvláštní kalkulaci a dokáže nabídnout výhodnější tarify například pro mateřské a základní školy, dětské domovy, domovy důchodců a podobně.

Jak již bylo řečeno v úvodu, společnost neprovozuje pouze autobusovou dopravu, ale podniká i v jiných oblastech. Ve svém sídle v Semilech se zabývá například prodejem pohonných hmot, nabízí opravy nejrůznějších silničních vozidel a také ekologickou likvidaci vozidel, což můžeme považovat za konkurenční diferenciator.

Veřejností velice pozitivně hodnocenou aktivitou společnosti je investování do zvyšování



bezpečnosti dětí na silnicích. V rámci tohoto záměru společnost provozuje dva speciálně upravené autobusy, do kterých je možné umístit dětské autosedačky a přepravovat jimi děti od 3 do 12 let.

### **7.3.2 Slabé stránky**

Ačkoliv společnost nabízí svým potenciálním zaměstnancům kompletní finanční zajištění řidičského oprávnění skupiny D a další benefity (například jízdné zdarma pro rodinné příslušníky), dlouhodobě se nedaří zaměstnávat dostatečný počet řidičů. Výsledkem je vysoké pracovní nasazení stávajících zaměstnanců, kteří nejsou s tímto stavem vždy zcela spokojeni.

Další slabou stránkou je centralizace společnosti. Management, veškerá administrativní podpora a technická podpora, v podobě dílen a hlavní čerpací stanice, se nachází v Semilech. Ačkoliv jsou Semily bývalé okresní město, nemají nejlepší dostupnost zvláště z okrajových středisek společnosti (Litoměřice, Ústí nad Labem, Hořice, Brno). Komunikace vedení společnosti se šéfy jednotlivých středisek, probíhající na denní bázi, je ve většině případů neosobní a neefektivní.

A v poslední řadě, v porovnání s konkurencí na dálkových linkách, společnost nenabízí dostatečný servis. V sedadlech autobusů nenajdeme televizní monitory, zásuvky ani hostesky, které by cestujících ochotně nabízely denní tisk a teplé nápoje.

### **7.3.3 Příležitosti**

Díky nedostatku zaměstnanců by se společnost mohla do budoucna zaměřit na nábor nových členů svého týmu (hlavně tedy řidičů) přímo na středních technicky či dopravně zaměřených

školách. Jako další možnost se jeví rekvalifikační kurzy pro dospělé, v rámci kterých si člověk rozšíří své řidičské oprávnění na náklady firmy (v současné době přijde rozšíření řidičského oprávnění ze skupiny B na skupinu D na 30 tisíc korun) a na oplátku uzavře s firmou takzvanou kvalifikační dohodu, ve které se zaváže, že setrvá ve funkci řidiče ještě x let po ukončení rekvalifikačního kurzu<sup>7</sup>.

Příslibem kreativních nápadů a inovativních postupů v řízení společnosti je zcela jistě zaměstnávání vysokoškolských studentů, případě absolventů. Jednou z možných cest, jak zahájit s touto cílovou skupinou spolupráci, je vytvoření a následné zahájení „trainee programu“, v rámci kterého se může jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel vzájemně obohatit. Student/absolvent získá praxi a případně i potenciálního zaměstnavatele a zaměstnavatel v případě kvalitní a dobře řízené spolupráce nové podněty pro další rozvoj společnosti.

BusLine a.s. se může do budoucna zamyslet i nad dalším rozšířením společnosti, a sice rozšířením společnosti do dalších krajů (vybudování nových středisek na území České republiky), případně rozšířením příhraničních linek, například v rámci Euroregionu Nisa.

### **7.3.4 Hrozby**

Společnost se musí v pravidelných intervalech účastnit veřejně vypsanych výběrových řízení na dopravní obslužnost měst i krajů. Tato výběrová řízení vždy vyhraje ten dopravce, který splní zadání veřejné zakázky, a který navíc nabídne nejnižší cenu. Velice jednoduše se tak může stát, že dopravce na několik let nenávratně ztratí svoji pozici a bude čelit

---

<sup>7</sup> Podobnou kampaň vedl kvůli nedostatku řidičů například Dopravní podnik hlavního města Prahy v roce 2008. Zdroj: <http://www.ucimse.cz/profesni-vzdelavani/ridicem-autobusu-snadno-a-rychle-ne-ale-namaha-se-vyplati.html> (20.11.2014)

problému, co s vybudovanou sítí středisek, zaměstnanci, autobusy a tak dále.

Jako další hrozba se potom jeví velice silná odborová organizace, která neváhá v případě jakéhokoliv nesouhlasu vyhrožovat stávkovou pohotovostí. Stávková pohotovost je probírána následně i v regionálních zpravodajských médiích a nevrhá dobré světlo na společnost.

A závěrem nesmíme samozřejmě zapomenout na ceny pohonných hmot, bez kterých se provoz autobusů neobejde. Seběmenší zvýšení cen nafty se při dennodenním provozování 505 autobusů dramaticky promítne do provozních nákladů.

## 8. Strategická analýza značky BusLine

Strategická analýza značky je velice důležitou součástí tvorby marketingové strategie, protože umožňuje vrcholovému managementu společnosti si uvědomit, v jaké situaci se firma aktuálně nachází s ohledem na její mikro i makroprostředí. Správně vypracovaná analýza poskytuje společnosti náměty, na co se v současnosti soustředit, a kam do budoucna směřovat.

V rámci strategické analýzy značky BusLine, která byla pro potřeby této práce vypracována, se budeme postupně zabývat vizí, positioningem, identitou, hodnotou a nakonec i prvky značky. V rámci každé části jsou navržena i případná opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

### 8.1 Vize značky

Vize značky BusLine zní **„Chceme být jedním z dominantních a vyhledávaných autodopravců v České republice“** (BusLine, 2014). Touto formulací vrcholový management společnosti BusLine a.s. jednoduše a uspokojivě odpovídá na otázku, jak si představuje svoji existenci do budoucna. Nicméně dle Jakubíkové (2008) definování vize nemůže zůstat pouze u vymezení obecného výhledu vpřed. Vize by měla také motivovat zaměstnance k vykročení správným směrem a zároveň mít potenciál rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

V tomto ohledu by vize značky BusLine mohla být klidně více konkrétní. V následujícím přehledu si vizi rozebereme:

*„být jedním z dominantních v České republice“*

- Co přesně si pod tímto spojením mají zaměstnanci a veřejnost představit?

- Chce být společnost největším nebo snad nejobávanějším dopravcem?
- Chce být dopravce dominantní v městské hromadné dopravě, v pravidelné autobusové dopravě nebo v zájezdové dopravě?

*„být jedním z uznávaných v České republice“*

- Chce být společnost celorepublikově známá?
- Chce být společnost celorepublikově oblíbená?
- Chce být společnost celorepublikově respektovaná?

Vize značky BusLine je celkově poměrně zdařilá, ale v rámci konkretizace a polidštění jak pro veřejnost, tak pro zaměstnance, by mohla být přetransformována následovně: „Chceme být oblíbeným a spolehlivým partnerem našich zákazníků a velkým hráčem mezi českými autobusovými dopravci s nejlepším možným technickým vybavením.“ Pod touto charakteristikou si toho obě zmíněné skupiny představí daleko více a lépe se s ní identifikují.

## 8.2 Cíle značky BusLine

Společnost BusLine a.s. jako svůj prioritní cíl prezentuje **politiku kvality** (BusLine, 2014). V rámci této koncepce se společnost soustředí především na dvě základní oblasti, a sice na spokojenost zákazníka a ekonomickou výkonnost.

Co se týče **spokojenosti zákazníka**, společnost si uvědomuje, že zákazník je středobod celého podnikání a že jeho přízeň znamená přísun stále nových objednávek na přepravy. Z tohoto důvodu se v rámci podnikových konvencí klade velký důraz na profesionalitu všech zaměstnanců, na stoprocentní dodržování smluvních podmínek při zájezdové dopravě a na pravidelnou obměnu vozového parku, která je velice důležitým prvkem zajišťujícím bezpečnost cestujících na silnicích. Na důkaz všech těchto závazků společnost již několik let vlastní certifikát Dekra, který jí byl udělen na základě certifikačního auditu

ISO 9001:2008<sup>8</sup>.

**Ekonomická výkonnost** je také důležitým cílem především z hlediska majitelů společnosti. Společnost se upíná ke snaze každoročně zvyšovat výkony a zvyšovat svůj podíl na dopravním trhu. To se jí již několik let po sobě daří a svědčí o tom vítězství v nejrůznějších veřejných soutěžích na zajišťování dopravní obslužnosti v českých i moravských regionech.

Cíle jsou rozhodně v souladu s vizí podniku, která vyjadřuje touhu být vyhledávaným a dominantním dopravcem v České republice. K tomu, aby byla značka BusLine vyhledávanou, přispívá aplikace politiky kvality v praxi, a k dominantnímu postavení na dopravním trhu se značka díky své expanzivní politice také blíží.

## 8.2 Positioning značky BusLine

Společnost BusLine a.s. svůj positioning nikdy přesně nedefinovala, protože v roce svého vzniku jednoduše navázala na vše, co vybudovala společnost ČSAD Semily, a.s. Nicméně pro potřeby této práce se pokusíme definovat positioning tak, aby odpovídal současným potřebám společnosti a zároveň byl v souladu s Kellerovými myšlenkami z 3. kapitoly této práce. Tyto myšlenky zahrnují následující:

- Určit, kdo je cílový spotřebitel;
- Určit, kdo jsou hlavní konkurenti;

---

<sup>8</sup> ISO (International System of Standardisation) – Mezinárodní systém standardizace

- Určit, nakolik se značka podobá produktům konkurence;
- Určit, nakolik se značka od konkurence liší.

V rámci positioningu se budeme soustředit pouze na hlavní činnosti společnosti BusLine a.s., a sice na pravidelnou autobusovou a zájezdovou dopravu.

V první řadě se tedy budeme zabývat **identifikací cílového spotřebitele**. Pokud se nejdříve zaměříme na pravidelnou autobusovou dopravu (ať už městskou hromadnou či pravidelnou meziměstskou), tak cílovým spotřebitelem jsou osoby všech věkových skupin, které mají potřebu přepravit se z bodu A do bodu B. V případě tohoto druhu přepravy je BusLine a.s. často jediným, tedy monopolním dopravcem, a tudíž tedy není vyloženě nucen své postavení upevňovat. Této skutečnosti nahrává i fakt, že většina cestujících se na těchto linkách nerozhoduje dle značky dopravce, ale především podle času odjezdu/příjezdu autobusu z/do cílové stanice. V rámci zájezdové dopravy jsou cílovým spotřebitelem obchodní partneři, kteří si přepravu smluvně objednají. Obvykle se jedná o školky, školy, spolky, kluby, sportovní oddíly, cestovní kanceláře a podobně<sup>9</sup>. O tuto skupinu zákazníků je nutné permanentně pečovat a zdůrazňovat přednosti společnosti BusLine a.s., protože nebezpečí, že tito zákazníci jinak přejdou ke konkurenci, je velké.

V dalším kroku budeme **identifikovat konkurenci**. Tou jsou především další autobusoví a železniční dopravci. V libereckém regionu například ČSAD Liberec, a.s., ARRIVA Východní Čechy a.s., České dráhy, a.s. a malí lokální dopravci provozující obvykle 1-2 autobusy.

**Služby**, které autobusoví dopravci svým cestujícím nabízí, jsou ve své podstatě shodné.

---

<sup>9</sup> Informace z interních materiálů společnosti BusLine a.s.

Nicméně společnost BusLine a.s patří dlouhodobě k průkopníkům zlepšování zavedených standardů. V roce 2007 patřila mezi první společnosti, které nabízely svým cestujícím na dálkových linkách připojení k internetu, v roce 2012 zahájila jako první společnost v České republice provoz prvního bezpečného autobusu pro děti s dětskými autosedačkami a dlouhodobě výrazně investuje do obnovy svého vozového parku pro zajištění maximální kvality a bezpečnosti přeprav (BusLine, 2014). Ačkoliv internetové připojení na palubách autobusů patří dnes k již běžným standardům u téměř všech dopravců, vysoké investice do nákupu nových autobusů a pořizování dětských autosedaček stále patří k prvkům, kterými se BusLine a.s. od ostatních dopravců odlišuje.

Z výše uvedeného je positioning značky BusLine zřejmý. Značka vystupuje jako významný dopravce, který nabízí svým cestujícím bezpečnou autobusovou přepravu moderními a kvalitními autobusy. Značka se snaží vystupovat ve svém odvětví jako inovátor. V pěti významech dle Kotlera a kol. (2007) můžeme positioning značky BusLine shrnout takto:

- **Vlastnosti** - spolehlivý, kvalitní, bezpečný, moderní, profesionální dopravce;
- **Přínosy** - bezpečná, rychlá a cenově přijatelná doprava z místa na místo;
- **Hodnota** - zájem o profesionální přístup;
- **Kultura** - kultura společnosti, která se snaží maximálně uspokojit zákaznickou potřebu;
- **Osobnost** - značka reprezentuje celou společnost napříč všemi věkovými kategoriemi a sociálním postavením.

Do budoucna by se firma rozhodně měla nad svým positioningem, především z pohledu své zájezdové dopravy, zamyslet. Přesnou definicí positioningu a vhodně zvolenými marketingovými aktivitami dosáhne společnost toho, že bude budovat svůj veřejný obraz účelně a efektivně.



## 8.3 Identita značky BusLine

Jak bylo již zmíněno ve 3. kapitole, identitou značky je myšleno to, jak se firma prezentuje před zákazníky, na trhu nebo v očích veřejnosti. Při určování identity značky je dle Aakera (2003) nutné určit, co značka představuje – jestli je to výrobek, organizace, osoba nebo symbol. V případě BusLine není pojetí značky zcela jednoznačné. Sama společnost používá k prezentaci své značky všechny výše uvedené aspekty, nicméně vnímání zákazníků a veřejnosti se v některých oblastech liší.

V první řadě se tedy značka společnosti představuje jako organizace, jinými slovy jako autobusový dopravce, což má napsáno i v hlavičce své webové stránky. Díky tomu je tak vnímána i zákazníky a veřejností, což má za následek, že podstatná část potenciálních zákazníků nemá tušení, že společnost nabízí o dost širší spektrum výrobků/služeb než je pouze autobusová doprava (BusLine, 2014):

- Zájezdová autobusová doprava;
- Cestovní kancelář;
- Městská autobusová doprava;
- Pravidelná autobusová doprava;
- Dopravní informace;
- Opravárenství;
- Prodej pohonných hmot;
- Reklama na autobusech;
- Půjčování přívěsů.

Část veřejnosti (zvláště v okrese Semily, kde má společnost své sídlo) vnímá značku i ve spojitosti s konkrétními jmény – ať už se jménem generálního ředitele společnosti, který je ve své funkci již od roku 1998, nebo s osobnostmi veřejného života, které byly

k vidění při představování nových autobusů nebo při jiných akcích společnosti. Během posledních dvou let to byli Michal David, Josef Vojtek, Gabriela Partyšová, Ivan Vyskočil, Karel Roden, Jan Čenský a další.

Ačkoliv je BusLine a.s. moderní společností, která se snaží dopřát svým zákazníkům maximální komfort, hrdě se hlásí i k symbolům své mnohaleté historie, jakožto státního podniku ČSAD, a čas od času se touto skutečností i pyšní, například když zajišťuje jízdy historickými autobusy nebo podporuje výstavy o historii ČSAD (poslední se uskutečnila v roce 2013 v muzeu v Semilech). Tímto chováním vzbuzuje společnost sympatie především u starších ročníků, které poté cítí ve vývoji značky určitou kontinuitu. Nicméně mladší generací jsou v současné době za hlavní symboly značky považovány bílé autobusy s tmavě zeleným logem, které je tvořeno samostatným nápisem BusLine, vlnkou, siluetou jelena a sloganem „Comfort in Time“. Logo je jednoduše rozpoznatelné a designově se snažilo přiblížit logu tehdejší společnosti ČSAD Semily, a.s., předchůdkyni společnosti BusLine a.s.



*Obrázek 7: Logo ČSAD Semily, a.s.*

Zdroj: interní materiál společnosti BusLine a.s.



*Obrázek 8: Logo BusLine a.s.*

Zdroj: BusLine (2014)

Pokud chce společnost sama sebe prezentovat všemi uvedenými identitami, měla by v první řadě začít lépe propagovat své další činnosti, například tím, že jejich nabídku zveřejní již na své úvodní webové stránce, v regionálním tisku, v rádiu a podobně. Nicméně vzhledem k tomu, že pod značkou BusLine si drtivá většina oslovených představí autobusovou dopravu, doporučovala bych spíše zabývat se do budoucna čistě autobusovou dopravou, která společnosti přináší i nejvyšší výnosy<sup>10</sup>, a ostatní činnosti outsourcovat.

## 8.4 Hodnota značky BusLine

Hodnota značky je tvořena všeobecným povědomím o značce, asociacemi se značkou, vnímáním kvality, loajalitou ke značce a povědomím ke značce (Aaker, 2003). Vzhledem k celkové náročnosti kompletní analýzy hodnoty značky, bude pro účely této práce zkoumána hodnota značky pouze jako kvalita vnímaná zákazníkem, a to v samostatné 9. kapitole.

Ačkoliv v tomto případě nelze hodnotu značky přesně kvantifikovat, můžeme se i přesto seznámit s nedávnými oceněními, která se rozhodně na zvyšování hodnoty značky BusLine podílí<sup>11</sup>:

- V roce 2009 společnost ČSAD Semily, a.s. získala titul Firma roku v Libereckém kraji.
- V roce 2012 se generální ředitel společnosti BusLine a.s. Ing. Tomáš Roubiček stal TOP manažerem v silniční dopravě a získal ocenění „IRU Award for Top Road

---

<sup>10</sup> Informace z interních materiálů společnosti BusLine a.s.

<sup>11</sup> Informace z interních materiálů společnosti BusLine a.s.

Transport Managers 2012“.

- V letech 2012 a 2013 společnost BusLine a.s. získala třetí místo a v roce 2014 dokonce první místo v soutěži „Dopravce roku“ v Ústeckém kraji.
- V letech 2012, 2013 a 2014 získali řidiči ze společnosti BusLine a.s. titul „Řidič roku“ v Libereckém kraji.

## **8.5 Prvky značky BusLine**

Mezi zavedené prvky značky BusLine patří především samotný název značky, logo a slogan, které budou detailněji představeny v následující části. V případě společnosti BusLine a.s. by se k prvkům mohla přidat i typická bílo zelená barevná kombinace, která je patrná jak na autobusech společnosti, tak například na fasádě sídla společnosti v Semilech.

### **8.5.1 Název značky**

Název značky BusLine byl v myslích majitelů a managerů společnosti ještě před samotným vznikem společnosti v roce 2010. Stalo se tak především díky expanzivní politice společnosti ČSAD Semily a.s., která se začala prosazovat jako dopravce v městské hromadné dopravě i za hranicemi bývalého okresu Semily, a z toho vyplývající potřebě dát společnosti jméno, které bude univerzálnější a reprezentativnější.

Pokud vezmeme v potaz kritéria pro zvolení vhodného názvu značky, která byla blíže představena v 5. kapitole této práce, název splňuje většinu z nich. Je jednoduchý, smysluplný a lehce zapamatovatelný. Navíc je v něm obsáhnuta i činnost podnikání, takže každý kdo s ním přijde do styku, okamžitě ví, že má co dočinění s autobusovou společností. Chvályhodné je i použití anglického jazyka díky tomu, že dopravce operuje

i na pravidelných linkách v pohraničních oblastech, a zároveň zachování jednoduchosti vyslovení pro Čechy, kteří neovládají tento cizí jazyk. Závěrem lze tedy konstatovat, že název značky naprosto vyhovuje Yorsonovým a Kellerovým kritériím, která byla představena výše.

### 8.5.2 Logo

Logo společnosti BusLine a.s. je tvořeno grafickým zpracováním názvu společnosti, sloganem, vlnovkou a siluetou jelena. Jelen má v sobě ukrytou určitou symboliku, která je spojena s městem Semily, které má ve svém znaku také právě toto zvíře. Logo existuje ve dvou barevných provedeních, ve světlé a tmavé variantě. Jednotlivé varianty loga se používají v závislosti na prostředí, ve kterém je firma prezentována, pro upoutání větší pozornosti.



*Obrázek 9: Různá barevná provedení loga*  
Zdroj: BusLine (2014)

Logo je ztvárněno poměrně dynamicky. Jelen ve výskoku a i jakási pomyslná dráha za ním v podobě vlnovky evokují představy cesty, rychlosti a elegance. Celkově logo působí

jednoduše, svěže a promyšleně, díky čemuž je mezi logy ostatních dopravců lehce rozpoznatelné. Logo tedy na výbornou splňuje veškerá doporučení, která byla blíže popsána v 5. kapitole o marketingovém programu značky.

Co se týče symboliky barev, tak zelená barva je spojována obecně s přírodou a s od ní odvozenou ochranou přírody (Vysekalová a Mikeš, 2003). V přeneseném významu z toho můžeme vyvozovat, že BusLine je společnost, která je nakloněná ochraně přírody. To lze demonstrovat například tím, že řada jejích autobusů jezdí na ekologický pohon CNG. Dalším možným vysvětlením zelené barvy je, že autobusová doprava patří v porovnání s automobilovou či leteckou k těm nejvíce šetrným vůči životnímu prostředí. Bílá barva potom může symbolizovat čistotu autobusů.

### **8.5.3 Slogan**

Slogan společnosti BusLine a.s. zní „Comfort in Time“, což můžeme do češtiny volně přeložit jako pohodlí v čase. Dopravce tím svým cestujícím/veřejnosti sděluje, že i autobusem se dá do cíle dojet včas a pohodlně. Díky faktu, že je slogan součástí loga, setkáme se s ním na autobusech, v tiskových materiálech nebo při různých akcích, na kterých se BusLine a.s. finančně podílí.

Slogan má sice myšlenku, ale tato myšlenka je prezentována v anglickém jazyce, kterému v České republice vládne jen 61,3 % populace (Czech Invest, 2009). Vzhledem k tomu, že spektrum cestujících zahrnuje v podstatě všechny věkové skupiny, můžeme teoreticky říci, že sloganu rozumí pouze něco přes málo přes polovinu cestujících, což je velká škoda. V tomto případě bych společnosti spíše doporučila prezentovat svůj slogan v českém jazyce, aby mu měli šanci porozumět všichni cestující.

## **9. Vnímání kvality značky BusLine obchodními partnery**

Vnímání kvality značky je jedním z faktorů, které mají vliv na celkovou hodnotu značky (Aaker, 2003). S ohledem na cíl této práce, kterým je analýza značky BusLine a zjištění, zda se společnosti BusLine a.s. daří naplňovat její principy a hodnoty při každodenní činnosti, se nyní zaměříme na vnímání kvality značky jejími zákazníky. V této kapitole budou představeny výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo během listopadu roku 2014 ve snaze zjistit, jak vnímají značku BusLine její obchodní partneři z řad objednavatelů zájezdové dopravy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 39 respondentů, mezi kterými nechyběli představitelé školek, škol, zájmových organizací a sportovních oddílů. Na základě zjištěných výsledků bude navrhována náležitá marketingová komunikace pro podporu pozitivního vnímání značky společnosti BusLine a.s.

### **9.1 Výsledky dotazníkového šetření**

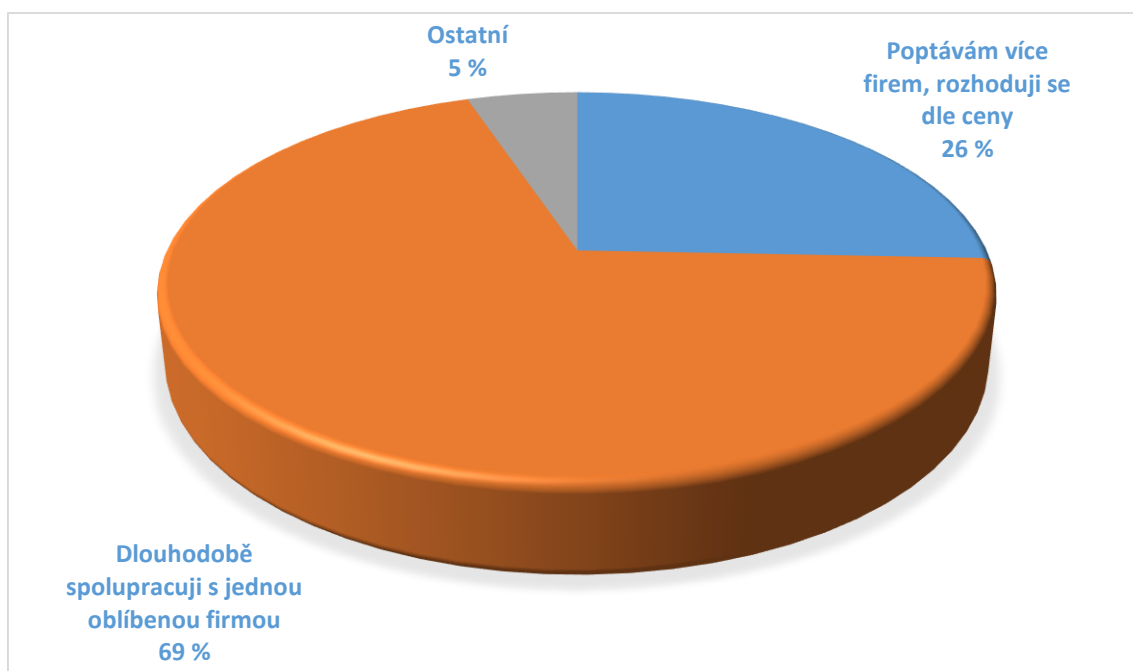
Jak již bylo řečeno v 6. kapitole této práce, jedním z hlavních kritérií při vytváření dotazníku byla porovnatelnost odpovědí s principy a hodnotami společnosti, které jsou založeny především na spolehlivosti, profesionálnosti a bezpečnosti<sup>12</sup>. Výsledky dotazníkového šetření tak poslouží jako podklad pro porovnání mezi firmou požadovaným vnímáním značky a reálným vnímáním značky jejími zákazníky.

---

<sup>12</sup> Komplettní seznam principů a hodnot je prezentován v 7. kapitole této práce.

### 9.1.1 Vyhledávaný dopravce

Společnost BusLine a.s. ve svých oficiálních materiálech uvádí, že chce být jedním z vyhledávaných dopravců v České republice (BusLine, 2014). První ze série otázek k tomuto tématu byla „*Jak postupujete při objednávce nové přepravy?*“. Ačkoliv nabídka odpovědí neobsahovala přímý odkaz na spolupráci se společností BusLine a.s., z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 69 % obchodních partnerů dlouhodobě spolupracuje právě s touto společností (viz Obrázek 10). Dotazník byl totiž zaslán pouze těm subjektům, které si v měsících září a říjen 2014 u společnosti BusLine a.s. objednali přepravu. Co se týče dalších výsledků, tak 25 % respondentů odpovědělo, že si dopravce vybírá z více nabídek dle přesné kalkulace zájezdu a 5 % respondentů volí alternativní způsob volby svého dopravce, který nebyl blíže specifikován.

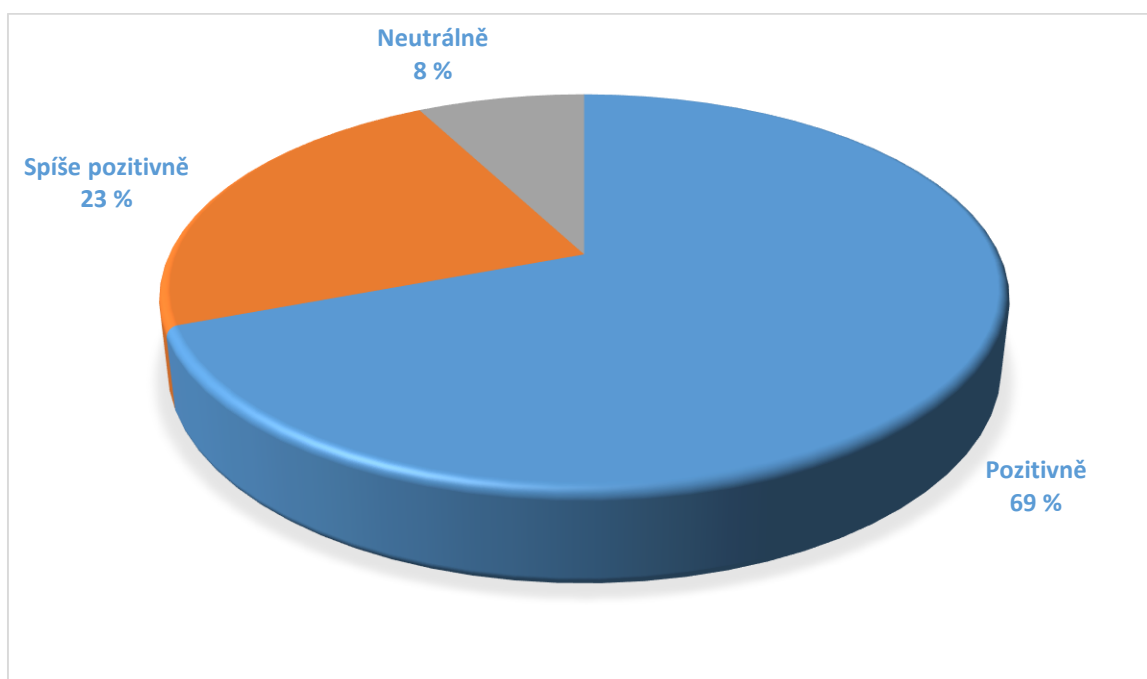


Obrázek 10: *Jak postupujete při objednávce nové přepravy?*  
Zdroj: vlastní zpracování

Aby byla společnost vyhledávaná, je podstatná mimo jiné i její reputace u veřejnosti, která



je v případě společnosti BusLine a.s., jak je patrné z následujícího obrázku, velmi dobrá. V součtu 92 % respondentů uvedlo, že společnost vnímá pozitivně nebo spíše pozitivně. K pozitivnímu vnímání společnosti BusLine a.s. rozhodně přispívají různorodé aktivity, které zahrnují například sponzorování či pořádání kulturních událostí, podporu dětských domovů nebo investice do bezpečných autobusů pro děti. Zbylých 8 % obchodních partnerů potom společnost BusLine a.s. vnímá neutrálně, což je vzhledem k nedávne medializované stávkové pohotovosti odborářů a současné napjaté situaci ohledně veřejného výběrového řízení o dopravní obslužnost v Libereckém kraji vynikající výsledek.

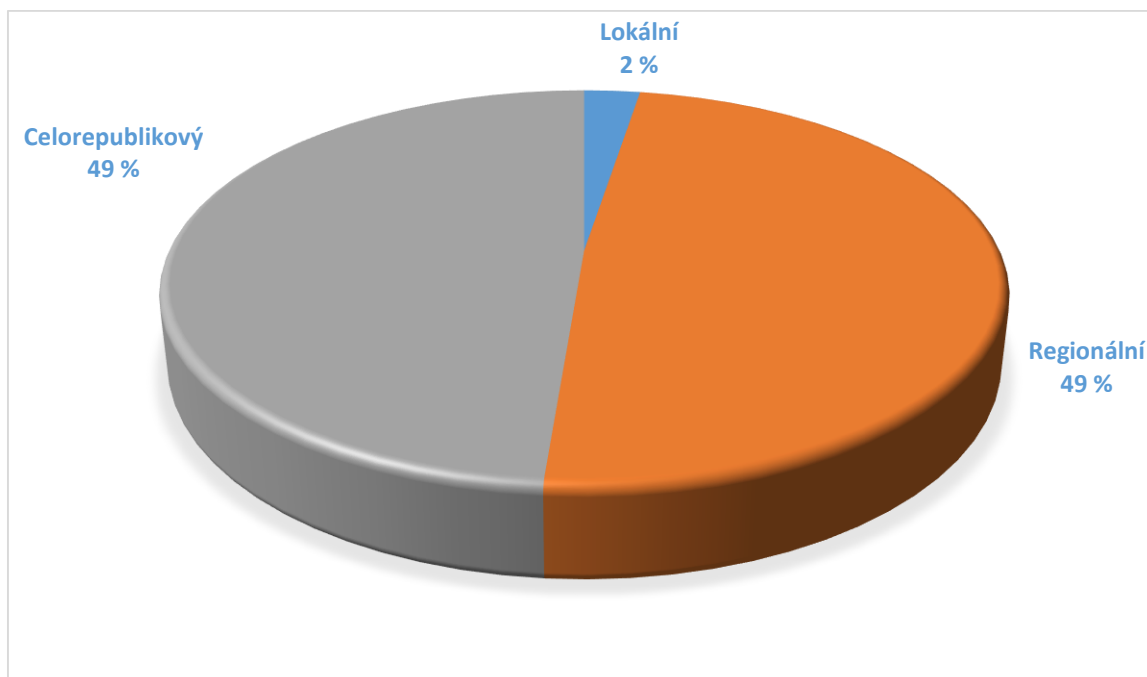


*Obrázek 11: Jak vnímáte značku BusLine?*

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka v tomto bloku zjišťovala, jaký je význam společnosti BusLine a.s. pro jednotlivé respondenty. Přestože společnost svoji činnost provozuje jen ve vybraných regionech s fyzickým zastoupením pouze v 5 krajích České republiky, 49 % respondentů se dle tohoto dotazníkového šetření domnívá, že její význam je celorepublikový (viz Obrázek 12). Dalších 49 % dotázaných si myslí, že význam společnosti je regionální a poslední dvě procenta přikládají společnosti pouze lokální význam. Výsledek je vzhledem

k ambicím dopravce opět velice dobrý. Společnost, která chce být vyhledávanou, by rozhodně neměla zůstat v ústraní, ale naopak snažit se být v centru pozornosti, což se BusLine a.s. rozhodně daří.

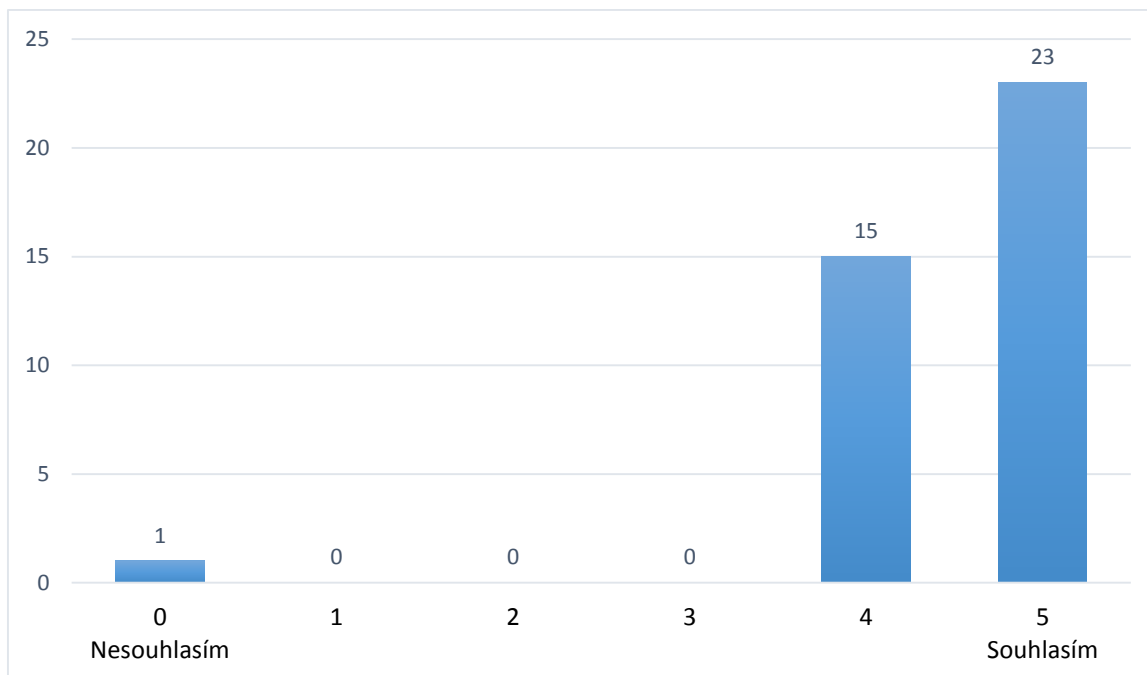


Obrázek 12: Jaký je podle Vás význam značky BusLine?

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.1.2 Spolehlivý dopravce

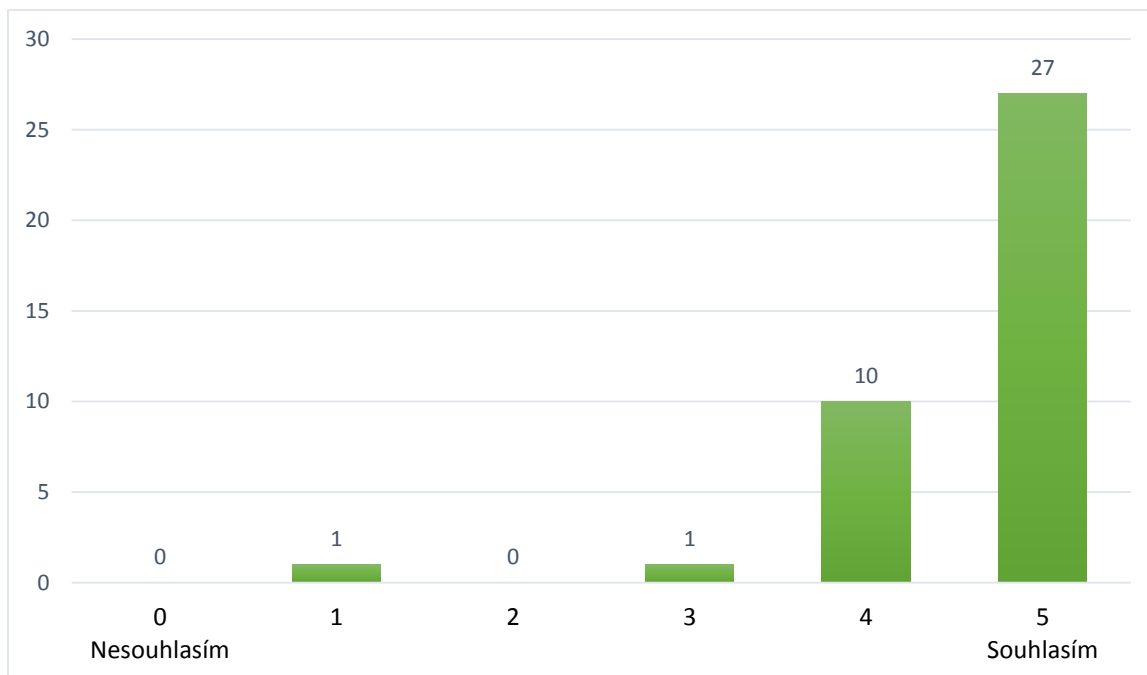
Spolehlivost a kvalitně odvedená práce jsou dalšími podstatnými body, na které se v rámci hodnot a principů společnosti klade nemalý důraz. Jak spolehlivost služeb od objednávky přepravy až její fakturaci, tak kvalitně odvedená práce totiž přispívají k celkové spokojenosti zákazníka, která je hlavním cílem dopravce. Jak vyplývá z Obrázku 13, s tvrzením „BusLine a.s. je spolehlivý dopravce“ se naprosto ztotožňuje 23 z celkem 39 obchodních partnerů. Dalších 15 respondentů je o spolehlivosti dopravce z velké části také přesvědčeno a pouze jeden člověk se domnívá, že je BusLine a.s. nespolehlivý.



*Obrázek 13: BusLine a.s. je spolehlivý dopravce*

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 14 je ještě znázorněn názor respondentů na tvrzení „*BusLine a.s. plní smluvní podmínky přepravy vždy na 100 %*“. Opět většina lidí s tvrzením souhlasí. Konkrétně se s ním ztotožňuje 27 účastníků dotazníkového šetření. Toto hodnocení je pro značku BusLine velice příznivé a svědčí o tom, že se jedná o zavedenou značku s dobrou pověstí, která může napomoci značce v jejím dalším rozvoji.

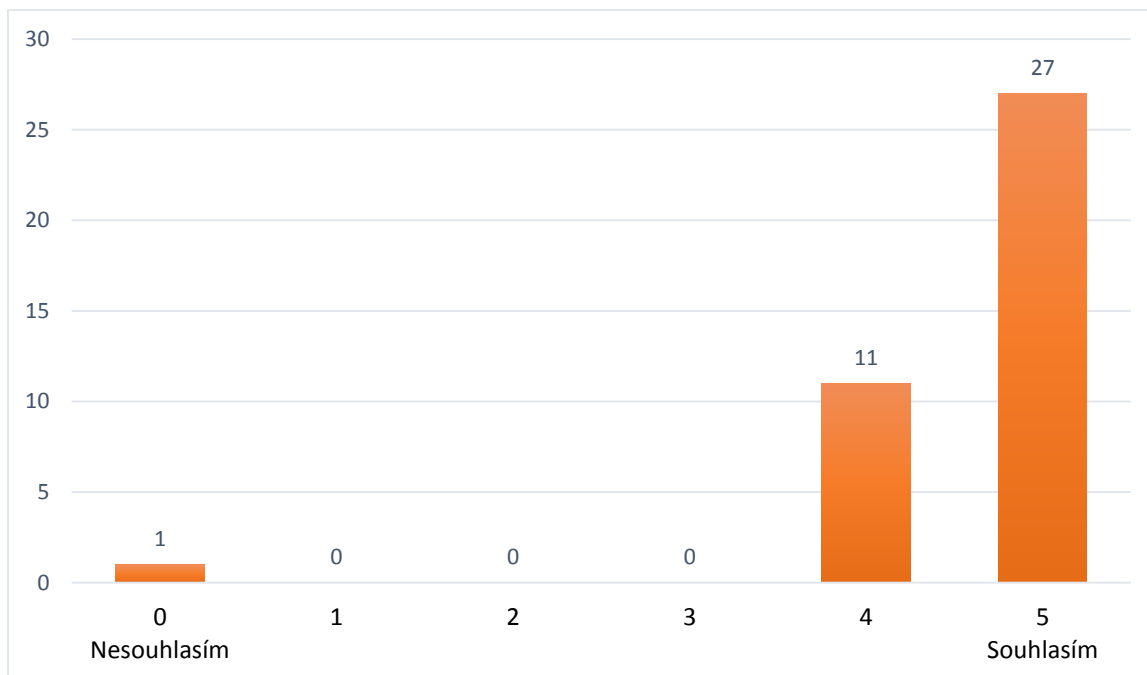


*Obrázek 14: Smluvní podmínky přepravy jsou vždy splněny na 100%*

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.1.3 Bezpečný dopravce

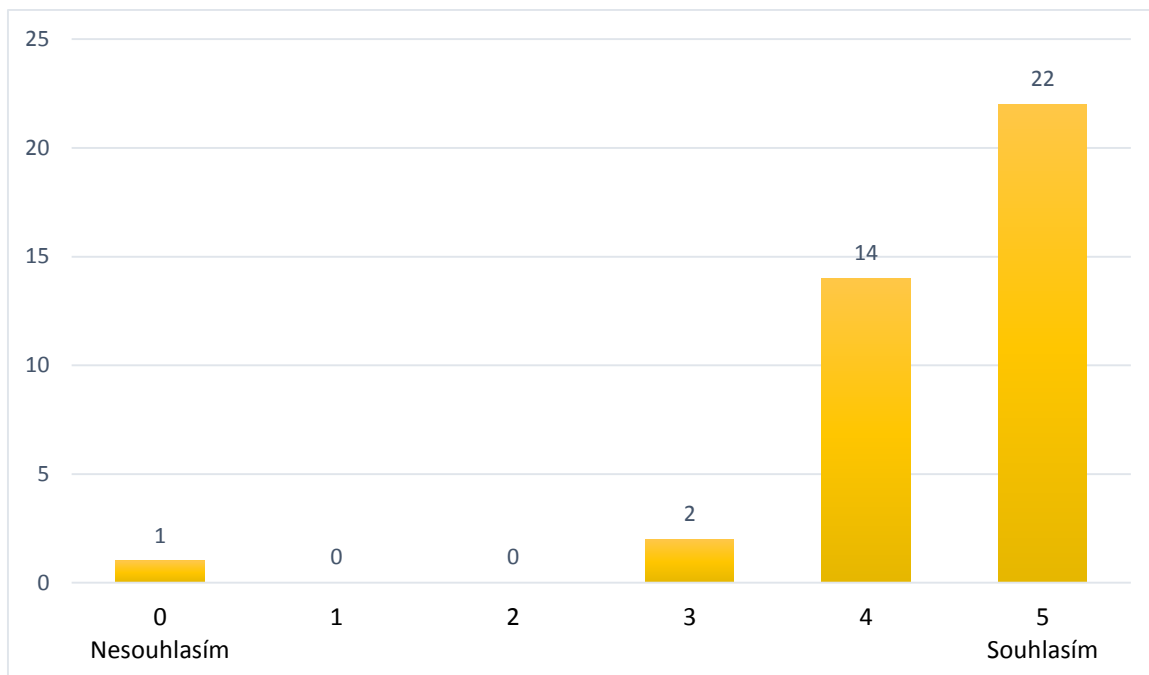
Společnost BusLine a.s. každoročně investuje nemalé částky do modernizace svého vozového parku a zakládá si na skutečnosti, že její autobusy jsou bezpečné. Tato skutečnost byla patřičně doceněna 27 respondenty, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že se ztotožňují s tvrzením „Autobusy společnosti BusLine a.s. jsou bezpečné“. Jak je patrné z Obrázku 15, pouze 1 respondent, který představuje 2,5 % zúčastněných, se domnívá, že dopravce používá autobusy, které nejsou bezpečné.



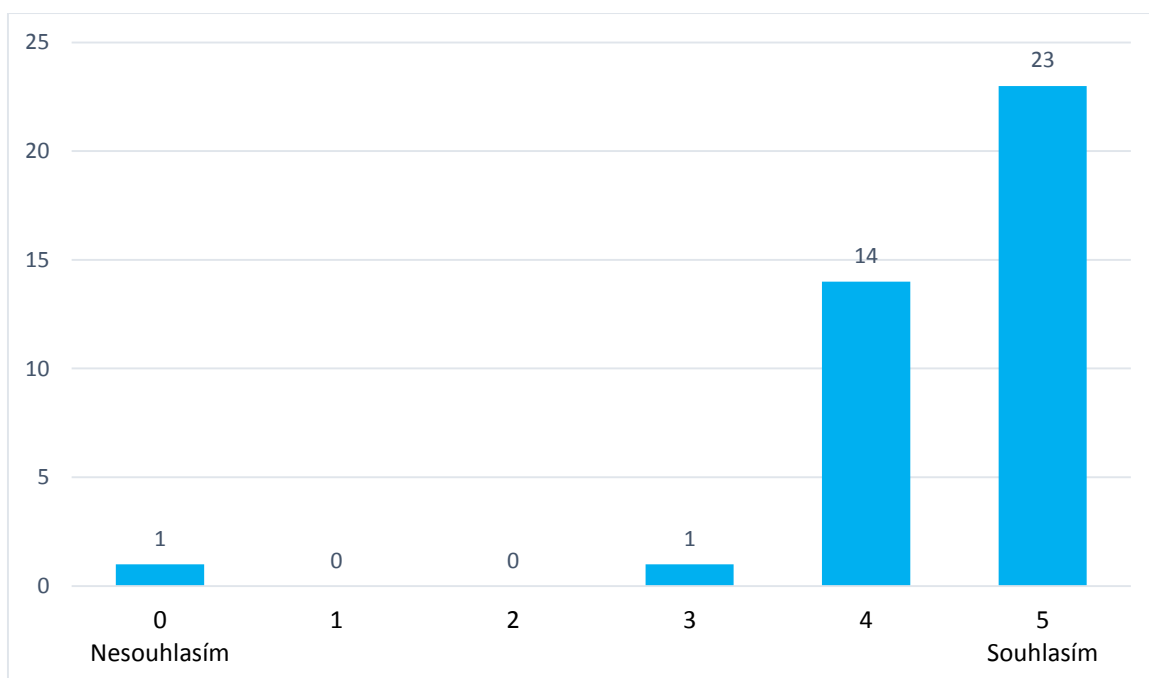
*Obrázek 15: Autobusy společnosti BusLine a.s. jsou bezpečné*  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 9.1.4 Profesionální dopravce

Profesionalita je v BusLine a.s. brána jako samozřejmost a jsou k ní vedeni bez rozdílu všichni zaměstnanci společnosti. Profesionální přístup řidičů i vedoucích pracovníků k práci pomáhá vytvářet identitu značky BusLine jako špičkového dopravce, který zvládne uspokojit i tu nejnáročnější klientelu. Když měli účastníci dotazníkového šetření na škále od 1 do 5 vyjádřit, nakolik souhlasí s tvrzením, že řidiči BusLine a.s. odvádí kvalitní práci a chovají se profesionálně, drtivá většina vyjádřila svůj názor stupněm „4“ nebo „5“ (viz Obrázek 16). Jinými slovy 36 z celkových 39 respondentů si myslí, že řidiči společnosti jsou lidé na pravém místě. Pouze zanedbatelné procento respondentů se v přeneseném významu tvrzení domnívá, že řidiči společnosti BusLine a.s. by mohli svoji práci vykonávat lépe.



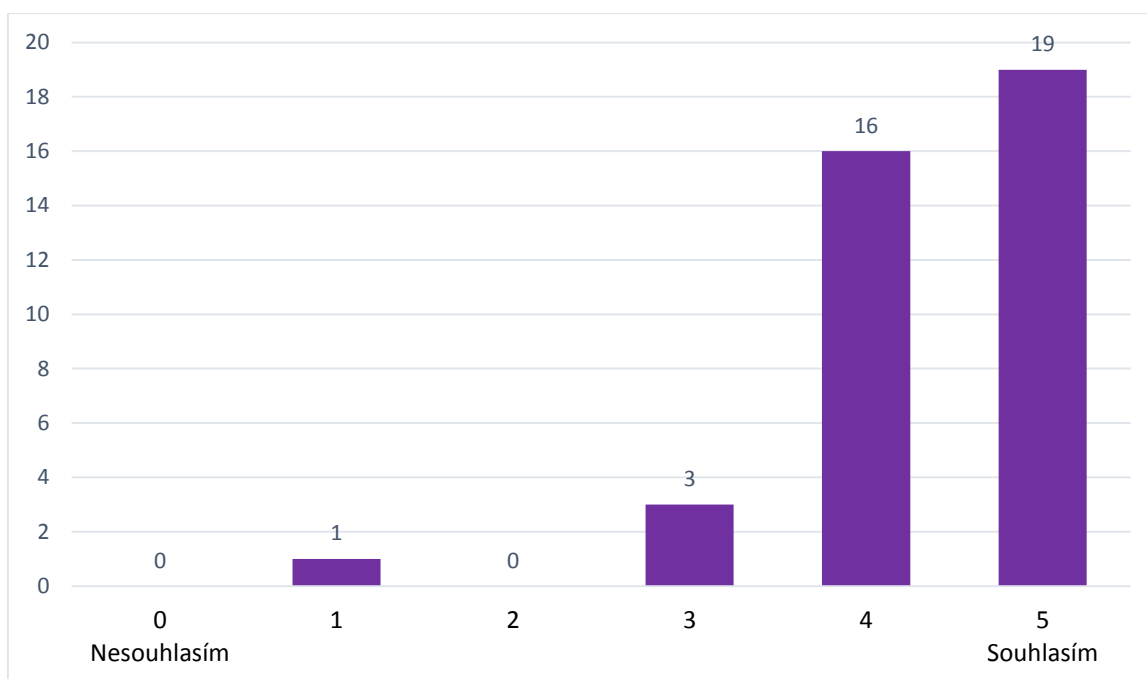
*Obrázek 16: Řidiči BusLine a.s. odvádí kvalitní práci a chovají se profesionálně*  
 Zdroj: vlastní zpracování



*Obrázek 17: Jsem spokojený s kvalitou a čistotou autobusů*  
 Zdroj: vlastní zpracování

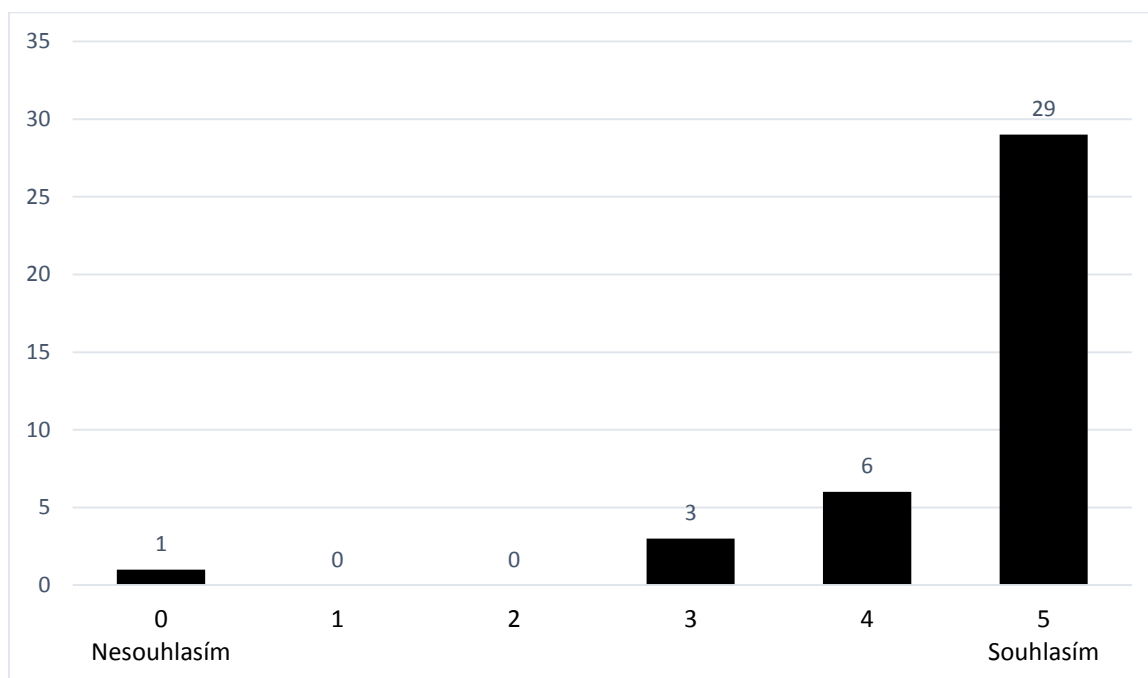
Pro budování profesionální image společnosti je důležitý i vzhled autobusů, kterými je zájezdová přeprava zajišťována. Žádoucí je samozřejmě čistota a dobrá vybavenost, která zahrnuje pohodlné sedačky, bezpečnostní pásy, televize, připojení k internetu, případně možnost zakoupit si u řidiče malé občerstvení. Hodnocení kvality a čistoty autobusů dopadlo pro BusLine a.s. opět nad očekávání, jak vyplývá z Obrázku 17. V součtu 37 respondentů odpovědělo, že se zcela nebo z větší části ztotožňují s tvrzením „*Jsem spokojený s kvalitou a čistotou autobusů*“.

Cílem nejedné společnosti je spokojenost zákazníka a ani BusLine a.s. není výjimkou. Maximální spokojenost zákazníka je posláním, kterému je podřízen chod celé společnosti. Z Obrázku 18 vyplývá, že se společnosti BusLine a.s. daří tento cíl svojí každodenní činností naplňovat. Konkrétně 89,7 % obchodních partnerů je se službami zcela nebo z velké části spokojený. Pozitivní je, že v dotazníkovém šetření nikdo neprojevil s poskytovanými službami absolutní nespokojenost.



*Obrázek 18: Se službami společnosti BusLine a.s. jsem vždy spokojený*  
Zdroj: vlastní zpracování

Na celkový profesionální dojem z přepravy má do značné míry vliv i kvalita komunikace při jejím objednávání a závěrečné fakturaci. Celková spokojenost zákazníků je zaznamenána v následujících dvou grafech. Vzhledem k tomu, že jsou výsledky téměř identické, můžeme si dovolit vyhodnotit kvalitu komunikace zájezdových manažerů se zákazníky a fakturačního oddělení se zákazníky zároveň.

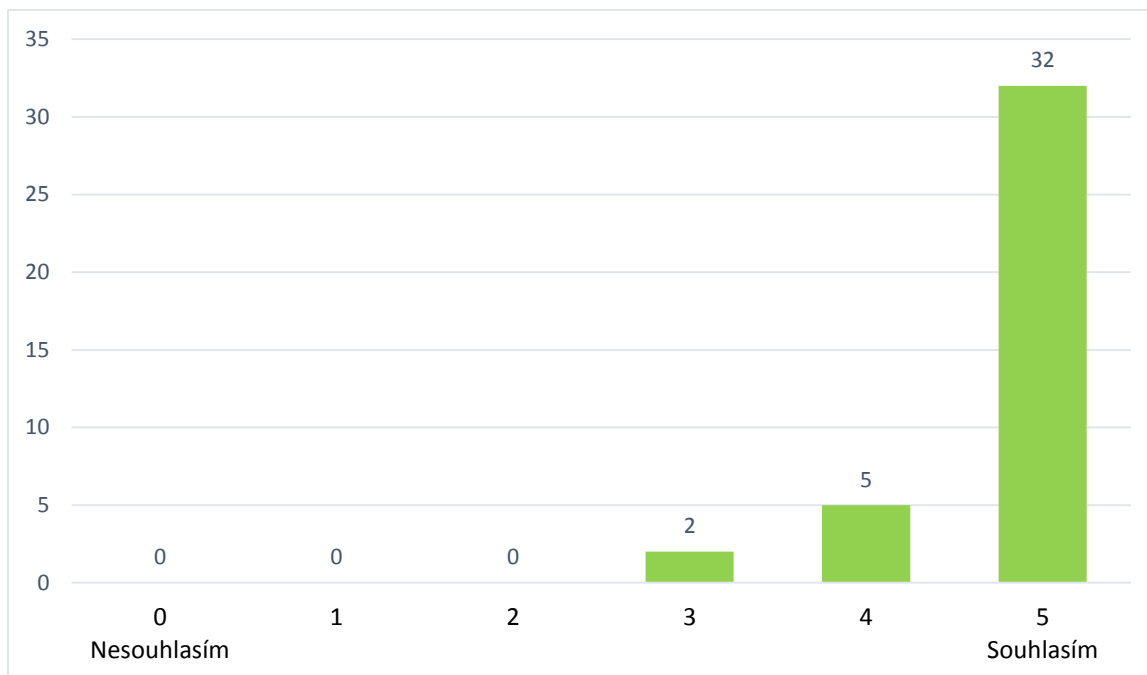


*Obrázek 19: Jsem spokojený s kvalitou komunikace při objednávání přepravy*

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z Obrázku 19 a 20, zákazníci jsou s kvalitou komunikace se společností BusLine a.s. nadmíru spokojeni. Naprostou spokojenost vyjádřilo v případě kvality komunikace při objednávání přepravy 74,4 % respondentů a v případě kvality komunikace při závěrečné fakturaci přepravy dokonce 82 % respondentů. Naprostou nespokojenost s kvalitou komunikace vyjádřil pouze jediný respondent, a to v případě objednávání přepravy.





*Obrázek 20: Jsem spokojený s kvalitou komunikace se společností BusLine a.s. při závěrečné fakturaci přepravy*

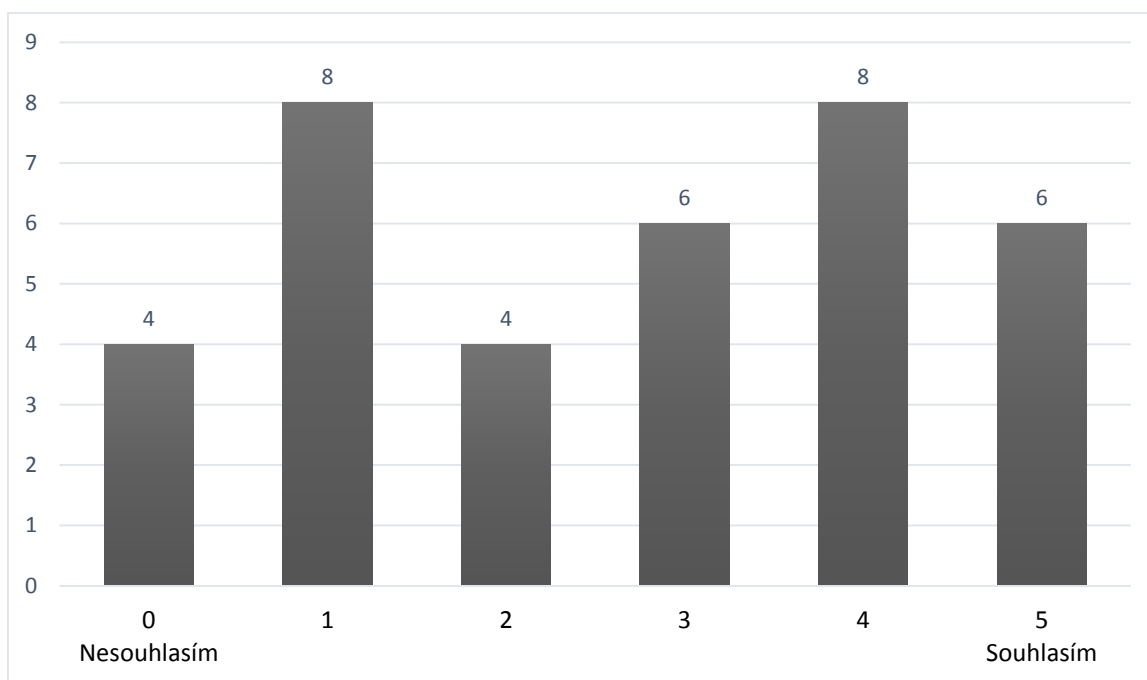
Zdroj: vlastní zpracování

### 9.1.5 Cenová politika společnosti BusLine a.s.

V principech a hodnotách společnosti BusLine a.s. má své místo i každoroční zvyšování výkonu a snaha o růst podílu služeb na dopravním trhu. K takové expanzi je ale potřeba dostatečný kapitál, který lze do značné míry obstarávat i prostřednictvím zisku ze zájezdové dopravy. Pravidelná obměna vozového parku také stojí nemalé prostředky a i na ni si musí společnost vydělat. Tato sekce se proto zabývá vnímáním cen společnosti BusLine a.s. jejími zákazníky a tím, zda se expanze společnosti neděje na úkor jejích obchodních partnerů.

Odpovědi respondentů nebyly tak jednoznačné jako v případě předešlých otázek. To je patrné již při prvním pohledu na Obrázek 21. Souhlasné i nesouhlasné názory respondentů na tvrzení „U společnosti BusLine a.s. si musím připlatit za kvalitu“ jsou poměrně vyrovnané. Někteří obchodní partneři vyšší cenovou hladinu u společnosti

BusLine a.s. vnímají, a přesto jsou ochotni si u této společnosti přepravu objednat. Pravděpodobně je to způsobeno tím, že se společnost prezentuje jako spolehlivý, kvalitní a profesionální dopravce, který pro přepravy používá pouze bezpečné autobusy, a zákazníci si této skutečnosti všímají a jsou ochotni si za ni připlatit.



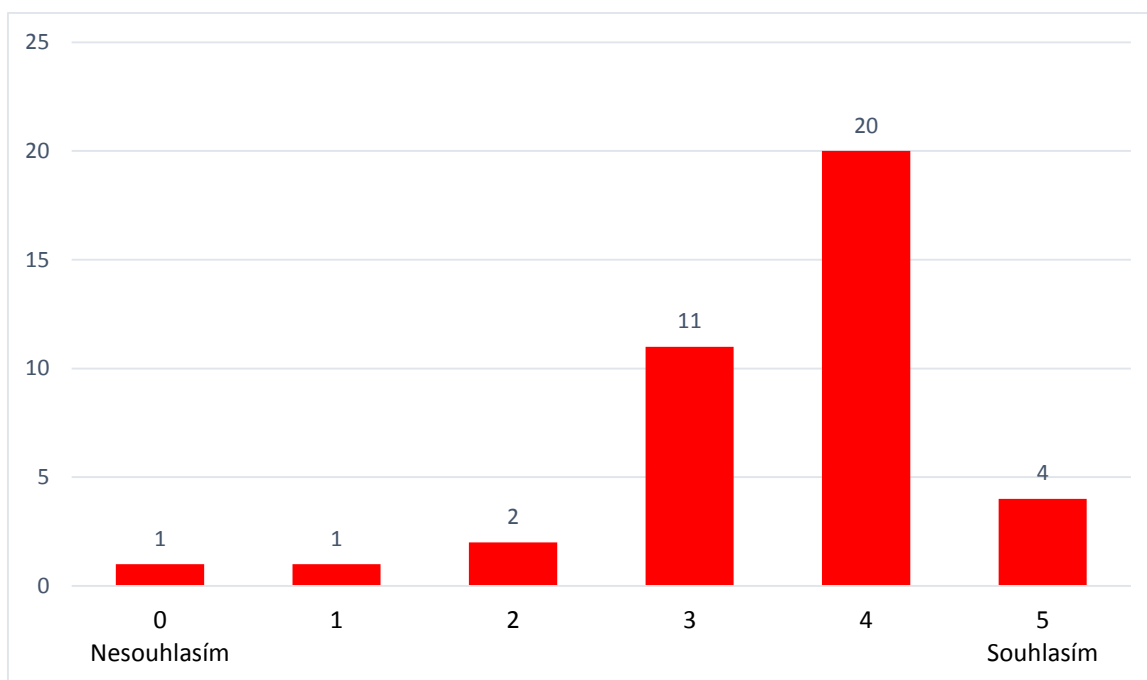
*Obrázek 21: U společnosti BusLine a.s. si musím připlatit za kvalitu*

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 22 jsou prezentovány výsledky vnímání cenové výhodnosti přeprav. Názor 4 respondentů, kteří souhlasí s tvrzením, že „Přepravy od společnosti BusLine a.s. jsou cenově výhodné“, je podpořen názorem dalších 20, kteří sice o výhodnosti nejsou stoprocentně přesvědčeni, ale vcelku nemají s cenovou politikou dopravce problém. Celkem 13 respondentů se pohybuje na hraně a nedokáže přesně určit, nakolik jsou ceny výhodné či nikoliv. Svoji částečnou nebo naprostou nespokojenost se současným stavem vyjádřili 2 zúčastnění.

Z tohoto výsledku můžeme usuzovat, že ačkoliv obchodní partneři společnosti BusLine a.s.

vnímají, že si musí připlatit za kvalitu, považují smluvní ceny za zájezdové přepravy za adekvátní vzhledem ke komfortu, který jim dopravce na oplátku dokáže poskytnout. Tato informace je pro dopravce velice důležitá, protože z ní v podstatě vyplývá, že se mu daří budovat jeho identitu přesně tak, jak si přeje.



*Obrázek 22: Přepravy od společnosti BusLine a.s. jsou cenově výhodné*  
Zdroj: vlastní zpracování

## 9.2 Marketingová komunikace na podporu pozitivního vnímání značky

Jak vyplývá z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření, značka BusLine je obchodními partnery vnímána velice pozitivně. Obchodní partneři si všímají a oceňují jak profesionální přístup řidičů, tak celkovou kvalitu služeb a bezpečnost vozového parku. Jako prostor pro zlepšení by se dalo uvést snad jen zlepšení komunikace ohledně politiky

kvality a cenové politiky. Sazby společnosti BusLine a.s. za ujetý kilometr jsou v porovnání s konkurencí mírně vyšší, nicméně kvalita a bezpečnost je v porovnání s jinými dopravci podstatně vyšší<sup>13</sup>. Tuto skutečnost je ale potřeba zákazníkům lépe předat a vštípit.

Vzhledem k tomu, že objednavatelé přeprav jsou ve velkém počtu případů představitelé školek, škol, zájmových spolků a sportovních oddílů, je racionální cílit marketingovou komunikaci právě na tyto instituce. Společnost BusLine a.s. jim může například začít pravidelně každý měsíc rozesílat **informační e-mail s novinkami** ze společnosti nebo ve spolupráci se svojí cestovní kancelář CK BusLine cenově **výhodné nabídky vícedenních zájezdů či exkurzí**. Zákazníci se tak rychle a spolehlivě dozvědí vše podstatné o nabídce služeb a postupně třeba i o principech a hodnotách společnosti a navíc dostanou zdarma tip na zajímavý výlet.

Další možností by mohly být **představovací akce nových autobusů přímo ve školách či školkách** ve snaze upozornit na jejich kvalitu a bezpečnost. Společnost BusLine a.s. v minulosti své nové autobusy sice představovala, ale pouze v rámci velkých tiskových konferencí a nikoliv přímo u potenciálních obchodních partnerů. Pokud by například došlo k propojení představovací akce a kulturního programu pro děti přímo v autobusu či jeho bezprostřední blízkosti, je velice pravděpodobné, že by nová objednávka přepravy na sebe nenechala dlouho čekat, zvláště pokud by celá propagační akce byla dokonale připravena a provedena. Přidružená kulturní akce může být jakéhokoliv typu - divadlo pro děti, soutěže nebo okružní jízda kolem školy, a může se odehrát buď samostatně, nebo v rámci školního jarmarku, oslav založení školy a podobně.

---

<sup>13</sup> Informace z interních materiálů společnosti BusLine a.s.

# Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat značku BusLine a zjistit, zda se společnost BusLine a.s. daří naplňovat její principy a hodnoty při každodenní činnosti. V případě zjištění nedostatků měla být navržena opatření, která povedou k budování žádané identity této konkrétní značky.

Pro dosažení cíle bylo nutné se nejdříve detailně seznámit s teoretickými poznatky o značce, včetně jednotlivých částí procesu budování značky, a dále s náležitostmi, které s sebou nese tvorba kvalitní marketingové strategie a marketingového programu značky. Na základě všech dostupných informací byla poté provedena strategická analýza značky BusLine. Prostřednictvím této analýzy nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky. Značka BusLine je velice dobře zavedená, s jasnou vizí i cíli do budoucna. Její marketingový program je konzistentní a dobře promyšlený, což pomáhá zákazníkům se s touto společností lépe identifikovat a vnímat ji jako významného autobusového dopravce a obchodního partnera.

Pro doplnění objektivních informací o hodnotě značky bylo provedeno dotazníkové šetření na téma vnímání kvality značky BusLine. Za cílovou skupinu výzkumu byli zvoleni obchodní partneři společnosti, respektive objednavatelé zájezdové dopravy. Dotazníkové otázky byly sestaveny tak, aby bylo možné porovnat požadovanou identitu značky založenou na principech a hodnotách společnosti s jejím současným stavem.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že obchodní partneři společnosti BusLine a.s. považují tohoto dopravce za kvalitního a spolehlivého partnera pro své přepravy. Dále vyplynulo, že zhruba polovina obchodních partnerů vnímá vyšší ceny přeprav oproti konkurenci, ale je ochotna si připlatit za jízdu komfortními a bezpečnými autobusy, což je pro společnost BusLine a.s. velice důležitá zpráva, ze které lze usuzovat,

že se jí dlouhodobě daří budovat její identitu dle představ.

Na závěr bylo v reakci na výsledky dotazníkového šetření navrženo několik variant, kterými by společnost BusLine a.s. mohla zlepšit svoji komunikaci se zákazníky s cílem podpořit svoji politiku kvality a pozitivní vnímání značky. Tyto varianty mimo jiné zahrnují pravidelné informační e-maily o novinkách ze společnosti, nabídky vícedenních zájezdů a exkurzí a představovací akce nových autobusů.

# Seznam použité literatury

AAKER, D. A. *Brand Building: budování značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DE CHERNATONY, L. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 9788025120071.

DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. VAN DEN BERHG. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0254-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, P. a V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452

KOTLER, P. a M. KOTLER. *8 strategií růstu: Jak ovládnout trh*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.

MERCADO, S., R. WELFORD a K. PRESCOTT. *European Business*. 4<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. ISBN 0-273-64600-1.

PLESSIS, E. *Jak zákazník vnímá značku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3529-7.

PŘIBOVÁ, M., L. MINÁŘOVÁ, R. HINDLS a S. HRONOVÁ. *Strategické řízení značky: Brand management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.

SAUNDERS, M., P. LEWIS a A. THORNHILL. *Research methods for business students*. 5<sup>th</sup> ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71686-0.

STRNAD, P. a A. KRAUSOVÁ. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, 2008. ISBN 978-80-7372-384-2.

TAYLOR, D. *Brand Management: řízení značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1818-4.

TOMANDL, T. *Jak účinně oslovit média*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3.

VYSEKALOVÁ J. a J. MIKEŠ. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0557-5.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **Elektronické zdroje:**

ABDUSSALAM, P. K., 2014. Celebrity Advertisement: Key to marketing success. *Indian Journal of Commerce and Management Studies* [online]. Malegaon Nasik: Educational Research Multimedia & Publications, 2014, roč. 5, č. 1, s. 78-82 [vid. 2014-10-10]. ISSN 22295674. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1511107489?accountid=17116>.

BROŽ, F., 2008. *Sponzoring pro velké, střední ale i malé firmy* [online]. Praha: Marketing Journal, 2004-2014 [vid. 2014-10-10]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/sponzoring-pro-velke--stredni-ale-i-male-firmy\\_\\_s387x439.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/sponzoring-pro-velke--stredni-ale-i-male-firmy__s387x439.html).

BusLine, 2014. *Zpráva o činnosti za rok 2013* [online]. Semily: BusLine, 2014 [vid. 2014-12-8]. Dostupné z: [http://www.busline.cz/files/files/files\\_20624370.pdf](http://www.busline.cz/files/files/files_20624370.pdf).

Business Dictionary, 2014. *Brand* [online]. Washington, D. C.: WebFinance, 2014 [vid. 2014-5-2]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>.

BusinessInfo.cz, 2014. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. Praha: CzechTrade, 2007-2014 [vid. 2014-10-12]. Dostupné z:



<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b11>.

BusinessVize, 2010. *Kde se vzala a k čemu všemu vlastně je SWOT analýza* [online]. Praha: Nitana, 2010-2011 [vid. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

Czech Invest, 2009. *Průzkum: devět z deseti Čechů mluví cizím jazykem* [online]. Praha: Czech Invest, 2004-2014 [vid. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/pruzkum-devet-z-deseti-cechu-mluvi-cizim-jazykem>.

Evalued, 2006. *Questionnaires* [online]. Birmingham: Evidence Base, 2006 [vid. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.evalued.bcu.ac.uk/tutorial/4a.htm>.

Interbrand, 2014. *Methodology* [online]. New York: Interbrand, 2014 [vid. 2014-9-25]. Dostupné z: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/methodology>.

KATZ, A., 2011. Smart goals focus on results. *Benefits Selling* [online]. New York: Summit Professional Networks, 2014, roč. 2011, č. 12 [vid. 2014-09-25]. ISSN 19423551. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/924004901?accountid=17116>.

KAUFMAN, D., 2008. *Branding – dlouhodobá výhoda* [online]. Praha: Mladá Fronta, 2014 [vid. 2014-09-15]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/branding-dlouhodobav vyhoda-469105>.

Learn Marketing, 2014. *The Macro Environment & PEST Analysis* [online]. New York: Learn Marketing, 2014 [vid. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>.

MACHEY, A. a A. K. BORDOLOI, 2013. Exploring television advertisements' effectiveness on buying preferences: Colloge students' perspectives [online]. *International Journal of Management Research and Reviews*, roč. 3, č. 10, s. 3580-3588 [vid. 2014-10-20]. ISSN 1468-2370. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1534085744?accountid=17116>.

Management Mania, 2014. *Segmentace trhu* [online]. Praha: Management Mania, 2011-2014 [vid. 2014-9-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>.

Progressive Consulting, 2014. *Vize a mise firmy* [online]. Praha: Progressive Consulting, 2014 [vid. 2014-9-10]. Dostupné z: <http://consulting.progressive.cz/?page=434>.

SANDMAN, J., 2006. Understanding and Selling the Value of Public Relations [online]. *PR News*. Potomac: Access Intelligence, roč. 62, č. 8. s. 1 [vid. 2014-10-20]. ISSN 00333697. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204212972/6B49CC58B7A34648PQ/3?accountid=17116#>.

SCHULTZ, M. a L. DE CHERNATONY, 2002. The challenge of corporate branding [online]. *Corporate Reputation Review*, roč. 5, č. 2/3, s. 105-112 [vid. 2014-10-20]. ISSN 1363-3589. Dostupné z: <http://www.majkenschultz.com/wpcontent/uploads/Academic%20Publications/Introduction%20The%20Challenges%20of%20Corporate%20Branding%202002.pdf>.

SITÁROVÁ, A., 2007. *Stanovit si cíle podle SMARTu a být úspěšní* [online]. Brno: Jihočeské inovační centrum, 2007-2013 [vid. 2014-10-9]. Dostupné z: <http://www.inovace.cz/novinky/742-stanovit-si-cile-podle-smartu-a-byt-uspesni>.

SUTTLE, R., 2014. *Different Awarenesses in Advertising* [online]. Houston: Hearst Newspapers, 2014 [vid. 2013-11-15]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/different-awarenesses-advertising-20653.html>.

SyNext, 2008. *Značka a positioning* [online]. České Budějovice: SyNext, 2008 [vid. 2013-11-15]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/znacka-a-positioning.html>.

The American Marketing Association, 2013. *Dictionary* [online]. Chicago: The American Marketing Association, 2013 [vid. 2013-11-10]. Dostupné z: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B) KELLNER, K. L.

Úřad průmyslového vlastnictví, 2013. *Ochranné známky* [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2008-2013 [vid. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky.html>.

WOODSIDE, F. M. a J. SUMMERS., 2013. The impact of sponsorship awareness in low involvement settings [online]. *Contemporary Management Research*. Sansia: Academy of Taiwan Information Systems Research, 2012, roč. 8, č. 3, s. 205-228 [vid. 2014-10-8]. ISSN 18135498. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1151867485?accountid=17116>.

YORKSTON, E. A., 2000. *Construction through deconstruction: A compositional approach to the development of brand names* [online]. Ann Arbor: ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2000 [vid. 2014-10-8]. ISBN 9780599770324.  
Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/304667506?accountid=17116>.  
(304667506)

# Seznam příloh

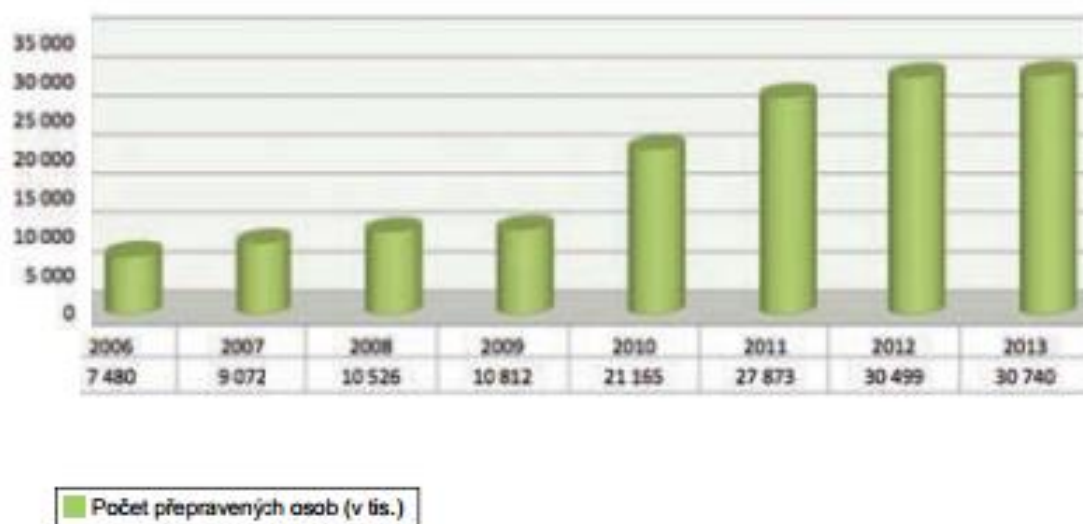
**Příloha A**     BusLine v číslech (2 strany)

**Příloha B**     Mapa středisek (1 strana)

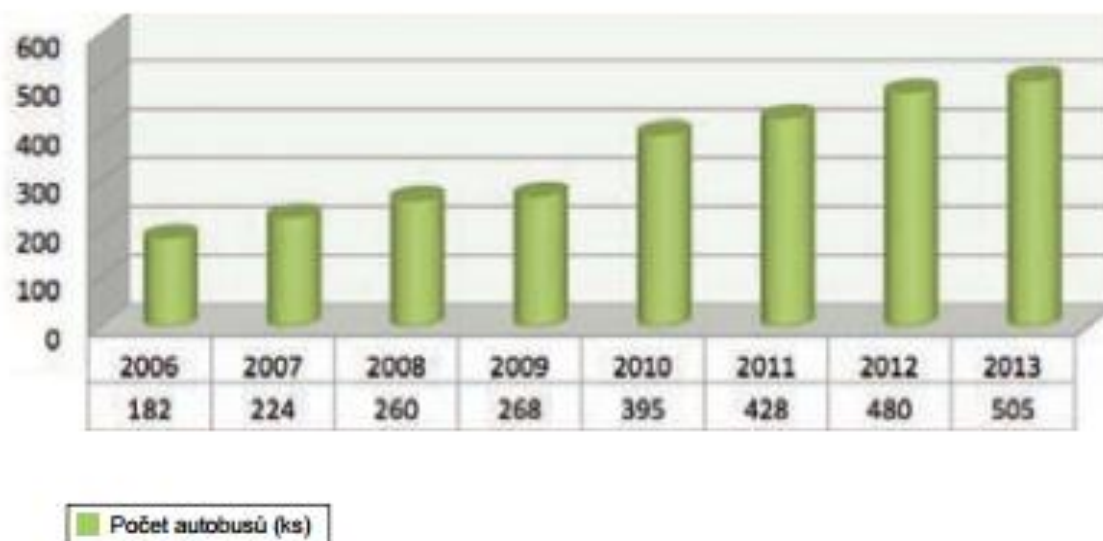
**Příloha C**     Průvodní dopis a dotazník pro obchodní partnery (2 strany)

## Příloha A – BusLine v číslech

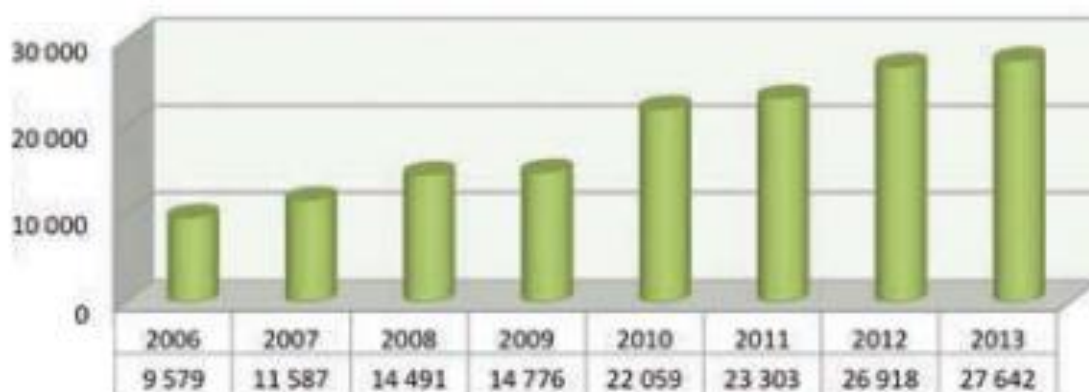
### Počet přepravených osob (v tis.) v letech 2006 - 2013



### Počet autobusů v letech 2006 - 2013

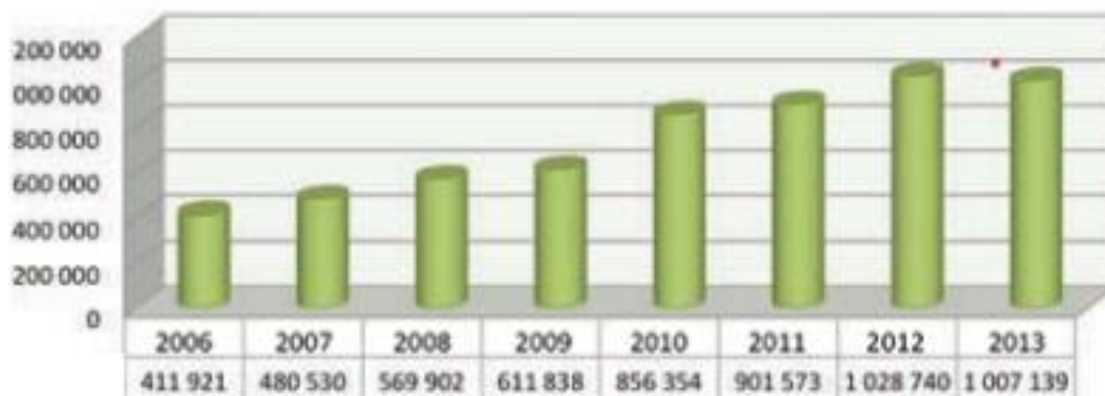


### Počet ujetých km (v tis.) v letech 2006 – 2013



Počet ujetých km (v tis.)

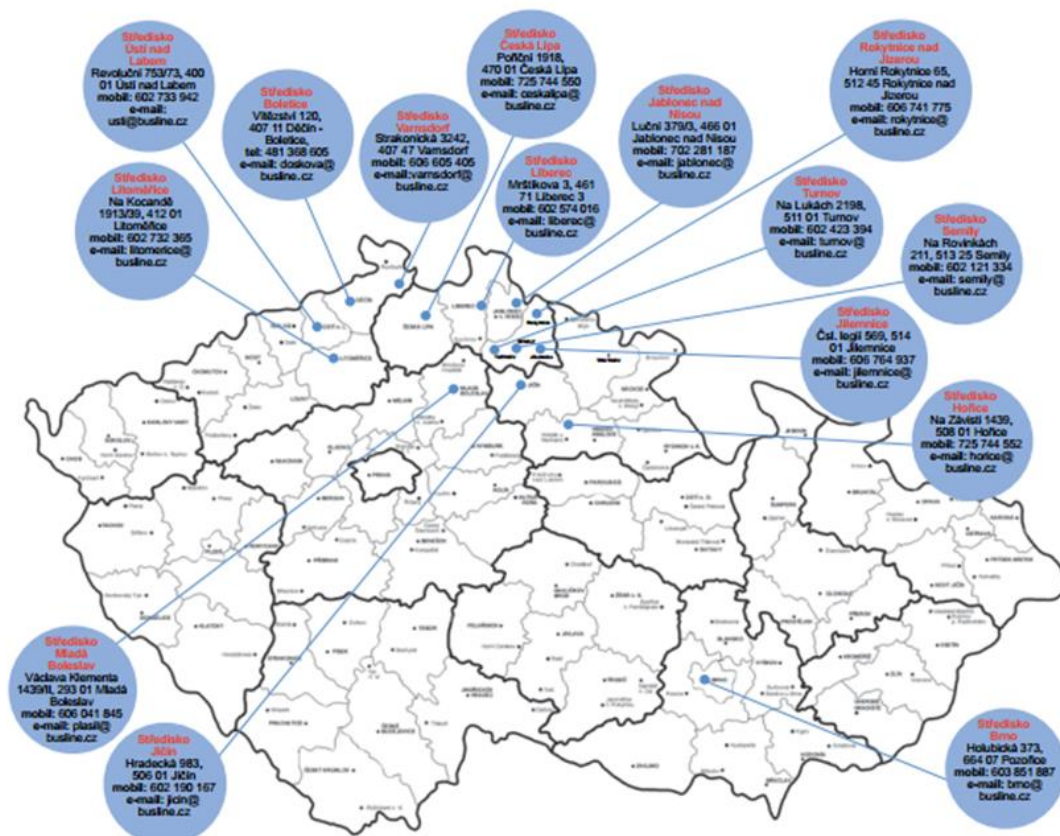
### Celkové výnosy (v tis.) v letech 2006 – 2013



Poznámka: V roce 2013 došlo k meziročnímu nárůstu provozních výnosů z autobusové dopravy o 4,2 %. Pokles celkových výnosů v roce 2013 v absolutní hodnotě je dán outsourcingem prodeje PHM.

Výnosy celkem (tis. Kč)

## Příloha B – Mapa středisek



## **Příloha C – Průvodní dopis a dotazník pro obchodní partnery**

Vážení obchodní partneři společnosti BusLine a.s.,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci a v rámci své diplomové práce provádím dotazníkové šetření na téma **Hodnocení kvality značky na základě vnímání obchodními partnery**.

Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, které Vám zabere nejvýše 5 minut. Dotazník je zcela anonymní a data z něj získaná budou použita pouze pro účely mé diplomové práce.

V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat na e-mailu [sabina.roubickova@tul.cz](mailto:sabina.roubickova@tul.cz).

Předem Vám velice děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

S pozdravem,

Bc. Sabina Roubíčková



## **Hodnocení kvality značky na základě vnímání obchodními partnery**

(Dotazník k diplomové práci)

### **1) Jak postupujete při objednávání nové přepravy?**

- a) Poptávám u více firem, rozhoduji se dle ceny
- b) Dlouhodobě spolupracuji s jednou oblíbenou firmou
- c) Jinak: \_\_\_\_\_

### **2) Jak vnímáte značku BusLine?**

*Pozitivně – spíše pozitivně – neutrálně – spíše negativně - negativně*

### **3) Jaký je podle Vás význam značky BusLine?**

*Lokální – regionální – celorepublikový*

### **4) Na kolik se ztotožňujete s následujícími tvrzeními:**

(5 – souhlasím, 0 – nesouhlasím)

- a) BusLine a.s. je spolehlivý dopravce.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- b) Smluvní podmínky přepravy jsou vždy splněny na 100%.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- c) Řidiči BusLine a.s. odvádí kvalitní práci a chovají se profesionálně.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- d) Přepravy od společnosti BusLine a.s. jsou cenově výhodné.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- e) U společnosti BusLine a.s. si musím připlatit za kvalitu.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- f) Se službami společnosti BusLine a.s. jsem vždy spokojený.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- g) Jsem spokojený s kvalitou a čistotou autobusů.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- h) Autobusy společnosti BusLine a.s. jsou bezpečné a spolehlivé.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- i) Jsem spokojený s kvalitou komunikace se společností BusLine a.s. při objednávání přepravy.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0
- j) Jsem spokojený s kvalitou komunikace se společností BusLine a.s. při závěrečné fakturaci přepravy.  
5 – 4 – 3 – 2 – 1 – 0